Juan Carlos
Rodríguez-Serrano

EL CAPITALISMO INTELIGENTE

El sistema económico de la civilización planetaria

AGUASALADA

Juan Carlos
Rodríguez-Serrano

EL CAPITALISMO INTELIGENTE

El sistema económico de la civilización planetaria

AGUASALADA

AGUASALADA
Sello Editorial
www.aguasalada.net

Primera edición: octubre de 2025

© Juan Carlos Rodríguez-Serrano

Producción Gráfica: Xaniño, diseño gráfico y web

No se permite reproducir total o parcialmente esta obra, quedando también prohibido incorporarla a un sistema informático o transmitirla, en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, sin autorización previa del titular los derechos de autor.

My purpose in this essay, however, is not to examine the present or the near future, but to disembarrass myself of short views and take wings into the future.

No obstante, mi propósito en este ensayo no es examinar el presente o el futuro próximo, sino desembarazarme de visiones cortoplacistas y volar hacia el futuro.

John Maynard Keynes
Economic Possibilities for our Grandchildren

Índice

PRESENTACIÓN 7

CAPÍTULO PRIMERO. LAS FUERZAS TRANSFORMADORAS DE LA CIVILIZACIÓN CONTEMPORÁNEA 43

I. LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA. El poder de los dioses 64

II. LA SOCIEDAD. Una nueva versión de la modernidad 86

III. LAS ORGANIZACIONES. Las manos visibles 112

IV. LAS PERSONAS. Certezas e intuiciones 133

CAPÍTULO SEGUNDO. EL PASADO, EL PRESENTE Y EL FUTURO DE NUESTRO SISTEMA ECONÓMICO 167

I. EL PASADO. Del esclavismo al capitalismo industrial 173

II. EL PRESENTE. ¿Dónde estamos? 185

III. EL FUTURO. La secuencia evolutiva hacia un nuevo capitalismo ... 192

LOS MODELOS HISTORICOS DEL CAPITALISMO 192

EL MODELO DE TRANSICIÓN O EQUILIBRIO 202

IV. EL CAPITALISMO INTELIGENTE. Anatomía de la nueva especie ... 241

EL SISTEMA NERVIOSO. La inteligencia 244

EL SISTEMA CIRCULATORIO. La información 266

EL APARATO DIGESTIVO. El conocimiento 289

EL SISTEMA RESPIRATORIO. Los valores 307

CAPÍTULO TERCERO. LA ORGANIZACIÓN RELACIONAL.
EL ESQUELETO DEL CAPITALISMO INTELIGENTE 351

I. LA EMPRESA AL DESCUBIERTO. ¿Qué es la empresa? 353
LA EMPRESA COMO FUERZA TRANSFORMADORA 354
LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN 358
LA EMPRESA COMO CENTRO DE RELACIONES 367

II. LA EMERGENCIA DEL TERCER MODELO.
La organización relacional 372
LOS HUMANOS PODEMOS TRANSFORMAR EL MUNDO ... 376
CUANDO LAS ORGANIZACIONES APRENDEN A CAMBIAR ... 381

III. LAS TRES DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN RELACIONAL ... 414
SER. Tener vida, el requisito obvio 417
ACTUAR. La cara visible de la conciencia 436
ATRAER. La necesidad de ganar voluntades 450

CONCLUSIÓN 467

Bibliografía 503

Índice onomástico 535

PRESENTACIÓN

Es difícil añadir algo sobre el capitalismo que no se haya dicho ya. La Gran Recesión multiplicó los debates sobre un sistema económico que, a juicio de muchos, camina hacia su ocaso.

> Son características de las coyunturas históricas críticas la revisión de creencias, el surgimiento de argumentos nuevos y la apertura de debates generales sobre las *grandes cuestiones*, o sencillamente en torno a asuntos —algunos de los cuales afectan al núcleo de la vida económica o social— que en los tiempos de bonanza parecían zanjados. (Arias y Costas, 2016, p. 3).

Entonces, ¿para qué este libro? Pues para compartir con usted una idea muy simple: los debates sobre el capitalismo son útiles y necesarios, pero siempre nos olvidamos de que el capitalismo es «simplemente» un sistema económico; una rama más del árbol de nuestra civilización contemporánea. Cada crisis económica es una oportunidad para culparle de todos nuestros males y para descargar sobre él todas nuestras responsabilidades. En la agitación de una situación difícil se multiplican sus detractores, se esconden sus valedores y se convierten en legión los heraldos de su extinción. Cuando la crisis se desvanece nos olvidamos de ella y de todo lo demás; volvemos a nuestras rutinas hasta que llega la siguiente. Una liturgia inútil que evidencia el miedo que tenemos

a reconocer que somos nosotros, los seres humanos, los únicos responsables del mundo que hemos creado y de nuestro devenir.

El capitalismo que conocemos es, nos guste o no, el fiel reflejo de nuestra civilización; la faz económica de nuestras motivaciones y de nuestras ideas. Un sistema económico no nace de la nada, nace de la inteligencia colectiva de un determinado grupo social por un motivo concreto y en un momento histórico determinado: «las ideas económicas siempre son producto de su época y lugar; no se las puede ver al margen del mundo que interpretan» (Galbraith, 2011, p. 17).

Si tomamos como referencia las largas vidas de los sistemas económicos que le precedieron, nos daremos cuenta de que el capitalismo es un sistema joven y, por ello, capaz de evolucionar. Pero para que evolucione será necesario que la civilización que lo ha concebido evolucione también. Una nueva arquitectura económica de nuestra sociedad, una nueva «especie» de capitalismo, solo es posible en el contexto de un nuevo marco civilizatorio.

¿Cambiar la civilización? Sí, claro. Nada nos lo impide. Es James Martin (1933-2013) el que nos recuerda que la evolución ha estado en manos de la naturaleza y que ahora, de repente, lo está en gran medida en manos de los humanos. (2006, p. 275). Si no lo hemos aceptado todavía es porque, como nos decía Hannah Arendt (1906-1975), vivimos en un mundo invadido por nuevos problemas e incertidumbres que nuestra tradición de pensamiento es incapaz de enfrentar; problemas graves y a escala planetaria, que incluso llegan a hacernos perder la esperanza de un futuro mejor. Nos viene bien olvidarnos de que, a diferencia de nuestros parientes, los chimpancés y los gorilas, de los que divergimos hace seis millones de años, nuestros sistemas sociales no están sometidos a la tiranía de nuestros genes, sino al poder de nuestra inteligencia y al vigor de nuestra voluntad. Nuestros primos no evolucionaron ni como individuos ni como sociedad —«los mismos sistemas sociales han caracterizado a chimpancés y a gorilas no solo en décadas recientes, sino a lo largo de cientos de miles de años» (Harari, 2018, p. 117)—, pero nosotros sí.

Rendimos pleitesía a los filósofos y a todos aquellos que se interrogan sobre el sentido y el rumbo de la vida humana —nos gusta hablar de ellos, leer sus libros, conocer sus opiniones—, pero

renunciamos a escucharles. Una dejación cuyas razones son fácilmente deducibles: la primera, porque nos obligaría a levantarnos de la *chaise longue* de la indiferencia en la que descansa nuestra sociedad desarrollada; la segunda, porque supondría admitir que el mundo no *va de lui même*, sino que está subordinado a nuestra inteligencia y nuestra voluntad; la tercera, porque significaría aceptar que hemos construido una civilización plena de tecnología, pero vacía de valores.

Apenas nos acordamos de que, gracias a nuestra capacidad de evolucionar, los afortunados habitantes las sociedades desarrolladas hemos dejado atrás la vida que describía Thomas Hobbes (1588-1679) con tres palabras elocuentes: *nasty, brutish and short* (sucia, brutal y corta). Para nosotros, este es el retrato de un pasado casi inverosímil; pero este ayer todavía existe para muchos humanos, lo que no nos impide sentirnos satisfechos de nosotros mismos, hasta el punto de habernos convertido en sujetos pasivos de nuestras circunstancias.

Es cierto que es difícil vivir en un mundo que se transforma vertiginosamente, que se vuelve cada vez más complejo, más alejado de nuestra realidad cotidiana. Sin embargo, deberíamos tener experiencia en cambios trepidantes: las primeras generaciones de *Sapiens* tardaron miles de años en evolucionar de nómadas y cazadoras a sedentarias y recolectoras. Y, «de repente», en poco más de seiscientos años, se sucedieron cinco revoluciones —la Revolución Renacentista (siglos XIV/XVII), que nos liberó de las tinieblas de lo sobrenatural; la Revolución Científica (siglo XVII), que nos rescató de las sombras de la ignorancia; la Ilustración (siglos XVII/XVIII), que supuso el encumbramiento definitivo de la razón como única fuente del conocimiento; la Revolución Industrial (siglos XVIII/XX), que fueron dos, y que nos redimieron de la condición de esclavos de la tierra; la Revolución francesa (siglo XVIII), que nos emancipó del despotismo del poder absoluto—.

No acontecieron por azar: todas ellas nacieron de nuestra inteligencia. Sí, de la inteligencia, la capacidad soberana del ser humano, la que nos faculta para ver y entender, resolver problemas y anticipar situaciones. La inteligencia es la fábrica de las ideas. Y nuestra historia humana es la historia de nuestras ideas y de nuestro conocimiento:

> ...desde las nociones primitivas de la Edad de Piedra, al origen de las grandes religiones del mundo, al florecimiento sin precedente de las artes en el Renacimiento, al nacimiento de la ciencia moderna, la revolución industrial y los increíbles conocimientos sobre la evolución y los prodigios tecnológicos que caracterizan nuestra propia época, con los que tan familiarizados estamos y de los que tanto dependemos. (Watson, 2006, p. 2).

Son las ideas las que nos han permitido esculpir las civilizaciones. Llamamos civilización al conjunto de valores, culturas, conocimientos, modelos de organización de la convivencia y sistemas de generación y distribución de la riqueza de un colectivo humano en momento histórico determinado. Pero esta palabra tiene otro significado mucho más simple: la manera de organizarnos y convivir. «Las ideas son importantes. El *Homo sapiens* es una especie que vive de su ingenio, inventando y compartiendo nociones sobre el funcionamiento del mundo y sobre la mejor manera de vivir sus vidas» (Pinker, 2018, p. 427). A diferencia de los otros animales, los humanos hemos inventado muchas civilizaciones, hemos tenido muchas ideas diferentes sobre cómo vivir y cómo relacionarnos. «Hoy en día estamos acostumbrados a pensar en el planeta entero como una única unidad, pero durante la mayor parte de la historia la Tierra era en realidad una galaxia entera de mundos humanos aislados» (Harari, 2014, p. 189). Las civilizaciones forman un todo integrado, de manera que ninguno de sus elementos constitutivos puede ser entendido sin hacer referencia a la totalidad. Nacen y mueren, pero también evolucionan, y, cuando lo hacen, se desplazan por la historia como un todo homogéneo. Y en este discurrir por la historia se ven atraídas hacia la unidad, «de manera que el mundo contiene cada vez menos megaculturas» (*Ibid*., p. 188).

> Cuando contemplamos la historia desde la proverbial vista de pájaro, que examina los acontecimientos en términos de décadas o de siglos, es difícil decir si la historia se desplaza en la dirección de la unidad o de la diversidad. Sin embargo, para comprender procesos a largo plazo, la vista de pájaro es demasiado miope. Haríamos mejor en adoptar, en cambio, el punto de vista de un satélite espía cósmico, que escudriña milenios en lugar de siglos. Desde esta posición ventajosa resulta clarísimo que la historia se desplaza implacablemente hacia la unidad. (*Ibid*., p. 189).

Perdóneme por este preámbulo tan largo, pero creo que era necesario para introducir todo lo que vendrá a continuación y para abrirle la puerta a la contemplación del capitalismo desde una perspectiva desde la cual —quizá— nunca lo haya observado. Si tuviera que resumir en una sola frase lo que pretendo en este libro, diría que mi propósito es darle la vuelta a la forma de ver el capitalismo. ¿Por qué? Pues porque el capitalismo no es un meteorito caído del espacio, es una creación humana, un producto de nuestra civilización, y, como tal, no puede ser examinado al margen de ella. Es este planteamiento relacional el que siempre he echado de menos en todo lo que he leído y escuchado sobre él. No quiero decir que las aportaciones de cuantos argumentan que el capitalismo necesita una profunda revisión o un relevo no sean válidas; al contrario, todas ellas son valiosas, pero suelen estar limitadas a la observación del propio sistema.

Lo que le propongo es recuperar el modelo relacional[1], bajo el cual he planteado todos mis escritos. Un modelo que parte del aserto de que la correspondencia entre todo cuanto existe es el principio de funcionamiento de la naturaleza, de que la relación explica la razón de las cosas. Un modelo que nos obliga a contemplar nuestro sistema económico en correspondencia con su civilización, como realidades interdependientes que no es posible interpretar por separado. Creo que volver a este modelo relacional es particularmente útil, teniendo en cuenta que, como ya le avancé, el capitalismo es «simplemente» un sistema económico —llamamos sistema económico a aquellos principios e instituciones sobre los que una civilización o una sociedad se estructuran para producir bienes y servicios y distribuirlos entre sus miembros—, y que, al

---

1 El modelo relacional es un planteamiento que asume los principios de la Teoría General de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy, 1901-1972), que nació de la biología para acabar aplicándose a las demás ciencias, tanto naturales como sociales. Este modelo lo utilicé por primera vez en *La organización relacional* (Rodríguez-Serrano, 2001, pp. 11-18) y lo he venido utilizando hasta ahora. *La organización relacional* fue un artículo resonante por contemplar a la empresa en correspondencia con su ecosistema; por situarla entre su macro y su micro realidad, entre la sociedad que la envuelve y las personas que la llevan al éxito o al fracaso. Traté a las tres como realidades interdependientes y las representé como cilindros concéntricos de diferentes diámetros perfectamente encajados entre sí.

igual que los sistemas económicos anteriores, no tiene otra idiosincrasia que la de la civilización que lo ha creado.

Si retrocedemos en el tiempo, veremos que cada civilización pasada desarrolló su propio sistema económico. Generalizando mucho, el primer sistema económico fue el autoconsumo de los cazadores-recolectores, propio de las civilizaciones paleolíticas. Miles de años después, la Revolución Neolítica nos convertirá en sedentarios, en agricultores y pastores, momento en el que empezamos a comerciar con unos vecinos que antes no teníamos. A continuación, el esclavismo se constituirá en el sistema económico de la antigüedad. Siglos más tarde llegará el feudalismo, sacudido a partir del Renacimiento por un esbozo de capitalismo comercial burgués. Tras cinco revoluciones, se abrió paso la civilización contemporánea, que parirá un nuevo sistema económico: el capitalismo. Un sistema que, como veremos, ha evolucionado desde el mercantilismo hasta capitalismo social, y que será capaz de hacerlo otra vez. Si tiene alguna duda, vuelva la vista al primer capitalismo moderno, el capitalismo industrial del siglo XIX. Lo que verá será una imagen sobrecogedora, que se ha ido desvaneciendo, pero que todavía podemos reconocer si, de vez en cuando, nos molestásemos en mirar más allá de nuestro perímetro de confort.

> La Revolución Industrial trajo la miseria de un trabajo extenuante, la desintegración de las familias, los accidentes laborales causados por el mal uso de la maquinaria, la precariedad laboral, unos empresarios más preocupados por sus máquinas que por sus trabajadores, bruscas subidas de los precios de los de los alimentos, y la carencia de cualquier ayuda para afrontar la enfermedad o la vejez. Las ciudades vertían a los ríos sus aguas residuales para que discurriesen cauce abajo, junto a los productos químicos derramados por las fábricas. En algunas ciudades el humo era tan denso que el mediodía semejaba el crepúsculo. [...] En los pueblos, un hombre y una mujer conocían su lugar, en todos los sentidos de ese término, pero en las ciudades de la Revolución Industrial la existencia se convirtió en impersonal y transitoria. El escaso ocio del que se disponía se consumía en las tabernas, en las que los trabajadores se bebían su paga. (Fang, 1997, p. 44).

Pero dejemos a un lado el capitalismo y miremos más arriba: ¿qué vemos?, ¿qué nos está pasando?, ¿hacia dónde vamos y por qué? No hace falta ser muy observador para darse cuenta de que

está fraguándose una nueva era: la civilización planetaria. Este es, probablemente, nuestro próximo destino como especie, entre otras razones, porque no es una novedad que ya funcionamos a escala mundial en multitud de ámbitos: los modos de vida, la economía, la tecnología, las artes, la moda... Tampoco es novedad que compartimos los grandes problemas que amenazan nuestro futuro: la destrucción del planeta, las guerras, las pandemias, las crisis económicas, las demográficas... Asimismo, cada día percibimos con más fuerza la disfunción entre lo global y lo local: estamos organizados a escala territorial, al tiempo que convivimos a escala planetaria. No nos queda más remedio que evolucionar. La involución tendría un precio muy caro: el precio de nuestra supervivencia.

> Cada titular que encabeza las noticias refleja, en cierto modo, los dolores del parto de esta civilización planetaria. El comercio, la industria, la cultura, el lenguaje, los espectáculos, las actividades de ocio e incluso la guerra están experimentando una revolución a causa de la emergencia de esta civilización planetaria. (Kaku, 2011, p. 34).

Como Robert Heilbroner (1919-2005), son muchos los que piensan que el futuro es impredecible: «no seré tan necio como para intentar algo en lo que tantos han fracasado, es decir, la predicción del futuro del orden social en que vivimos» (1996, p. 14). Pero este argumento no es válido cuando el futuro está a la vuelta de la esquina. No sabemos qué será del género humano dentro de mil años, pero sería absurdo no intentar anticipar lo que pasará dentro de unos cuantos decenios, cuando, además, tenemos toda la información necesaria para predecirlo.

Todo indica que nos espera un cambio trascendental que comprenderá todas las áreas del conocimiento humano y todas las facetas de nuestra vida. Así lo veía uno de los grandes filósofos de nuestro tiempo, Hans Küng (1928-2021):

> De lo que se trata —ante el imparable y acelerado giro civilizador— es de un cambio fundamental y a largo plazo del orden mundial, que será preciso valorar de un modo realista: una nueva orientación fundamental, un nuevo macroparadigma, una nueva gran constelación posmoderna. (1991, p. 35).

También los científicos comparten esta visión cuando observan nuestro futuro próximo desde la perspectiva de la ciencia y la tecnología. Michio Kaku (1947-) no tiene ninguna duda:

> ¿A dónde nos conducen todos estos cambios tecnológicos? ¿Dónde está el destino final de este largo viaje de la ciencia y la tecnología? La culminación de toda esta efervescencia es la creación de una civilización planetaria, lo que los físicos llaman una civilización del tipo I[2]. Esta transición es quizá la más importante que se ha dado en la historia, y marca un despegue radical con respecto a todas las civilizaciones del pasado. (2011, p. 33).

De nada nos sirve hacer ajustes aquí y allá a nuestro modelo de convivencia y sus instituciones; estamos obligados diseñar un nuevo mundo muy diferente y, necesariamente, más justo y equilibrado que el que conocemos. Los humanos somos seres inteligentes, facultados para tomar decisiones sobre nuestro futuro y capaces de evolucionar hacia un mundo mejor. Pero con la inteligencia no basta, tenemos que unir nuestras voluntades en un esfuerzo común para vencer a nuestros enemigos: la ignorancia, los prejuicios, la indiferencia, la superstición, el dogmatismo. Esta victoria no será ni fácil ni gratis. Cualquier cambio profundo es traumatizante. La prueba está en que los miedos, las inseguridades, que nos está provocando esta transición están desviándonos hacia ismos añejos —populismo, proteccionismo, integrismo…—, con la banal idea de revertir la historia. Más pronto que tarde, nos daremos cuenta de que retroceder es imposible. En algún momento comprenderemos que el futuro llegará, que lo hará en forma de civilización planetaria y que será otro paso más en nuestro transitar hacia la civilización de las estrellas.

---

2 Kaku se refiere a la clasificación de las civilizaciones en función de la energía que consumen, propuesta en 1964 por el astrofísico ruso Nicolái Kardashev (1932-2019). «Una civilización del tipo I es planetaria y consume la porción de luz solar que se proyecta sobre su planeta, es decir, aproximadamente 10^{17} vatios. Una civilización de tipo II es estelar y consume toda la energía que emite su sol, o sea, unos 10^{27} vatios. Una civilización de tipo III es galáctica y consume la energía de miles de millones de estrellas, lo que viene a ser unos 10^{37} vatios» (2011, p. 450).

> Pese a las viejas tensiones y a los nuevos antagonismos éticos y religiosos, y no obstante los posibles bandazos y retrocesos, ya no parece irreal la posibilidad de una colaboración global en beneficio del progreso de todos. (Küng, 1991, p. 34).

¿Por qué esta disrupción? Fundamentalmente, por dos motivos. El primero es el simple instinto de conservación de la especie: los *Sapiens* no sobreviviremos si no entramos en razón. No es una ocurrencia de barra de bar; así lo entiende, entre otros, un pensador tan notable como Ervin Laszlo (1932-):

> El cambio se producirá, porque la humanidad no puede continuar como antes. La guerra y el terrorismo son sólo la punta del iceberg. El cuerpo sumergido, pero que ahora comienza a emerger cada vez con más fuerza, del iceberg es el estrés creciente, la frustración y el odio generado por el empobrecimiento del medio ambiente que sustenta la vida y el reparto poco equitativo para los trabajadores de nuestro mundo económico y de nuestro sistema social. (2004, p. 1).

El segundo, porque este es el destino hacia el cual nos están empujando las cuatro fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea: la ciencia y la tecnología, la sociedad, las organizaciones y las personas. Las cuatro grandes fuerzas a las que me referí por primera vez en *La organización relacional*. De la misma manera que hemos conseguido identificar y saber cómo actúan las fuerzas físicas, nos toca ahora a todos los humanos entender hacia dónde nos están empujando estas cuatro fuerzas, llamémoslas sociales, y cómo están escribiendo nuestro futuro. Ya en 1971, Alvin Toffler (1928-2016) nos advertía:

> El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente, no sólo con las amplias perspectivas de la Historia, sino desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan. (1971, p. 15).

El tránsito hacia una nueva civilización planetaria requerirá —a la vez que provocará— una profunda metamorfosis de nosotros mismos y de nuestra forma de compartir el planeta.

En un libro en el que vamos a hablar de economía y empresa, creo que es muy oportuno acudir a Henry Mintzberg (1939-)

para que nos recuerde que tenemos un gran problema que requiere una solución radical, y que somos usted y yo —mejor juntos que separados— los que tenemos que resolverlo (2014, p. 72). El problema al que se refiere Mintzberg tiene dos caras: por el anverso, la vacuidad de nuestro sistema de valores y la fragilidad de nuestro armazón ideológico; por el reverso, los desafíos vinculados a la preservación de la vida en el planeta. Como en una moneda, el anverso es el haz principal, lo que hemos de resolver primero.

Desde que estrenamos el mundo moderno, nuestro empeño ha sido ir alejándonos todo lo posible de los ideales de la Ilustración, a la que se ha venido considerando como «una invención occidental, inapropiada para el mundo en toda su diversidad» (Pinker, 2018, p. 53). La arrinconamos, manteniéndonos fieles a algunos viejos dogmas y experimentando nuevas formulaciones ideológicas: marxismos, más o menos tenebrosos; fascismos, más o menos sangrientos, pero siempre abominables; liberalismos que han ido derivando hacia posiciones cada vez más reaccionarias; nacionalismos, que, en su gran mayoría, solo pretenden defender los intereses de un determinado grupo social; populismos, que triunfan a base de prometer, sin recato alguno, lo que haga falta; y, finalmente, una multitud de opciones, de derechas e izquierdas, cuya única ideología consiste en estar abonados al pesimismo.

Si queremos tener una mínima oportunidad de avanzar como especie, estamos obligados a estribarnos en valores y principios sólidos y compartidos. No se trata de que todos tengamos que pensar lo mismo e interpretar el mundo de la misma manera, sino de compartir un conjunto de valores y principios de convivencia que nos permitan compartir pacíficamente la Tierra y hacer de ella un lugar mejor para vivir.

Llamamos valores a unos referentes, a unas convicciones éticas que inspiran nuestras vidas y nuestros actos y que nos distinguen de cualquier otro ser de la naturaleza. Yo considero que la libertad y la dignidad han de ser los dos valores superiores y universales, en tanto en cuanto son los que nos hacen verdaderamente humanos. Respondo, así, a la pregunta que se hacía Küng en *Proyecto de una ética mundial*:

> ¿Qué objetivos tienen sentido, qué valores son aptos para el consenso, qué convicciones pueden establecerse con fundamento? La pregunta no afecta únicamente al investigador social, al filósofo o al teólogo, sino a todos (hombres y mujeres, viejos y jóvenes) los que participan activamente en la marcha de este mundo. Y aquí no se trata de objetivos, valores o convicciones individuales. (1991, p. 35).

Los principios de convivencia los podemos definir como las normas universales que han de regir nuestras conductas sociales para que podamos vivir juntos y evolucionar como especie. Inspirándome en el pensamiento ilustrado, he considerado que la razón, el respeto y la responsabilidad han de ser estos principios comunes. Así como la libertad y la dignidad son los valores que nos hacen verdaderamente humanos, la razón, el respeto y la responsabilidad son los principios de convivencia que nos hacen verdaderamente ciudadanos.

Hablar de libertad, dignidad y principios de convivencia suena a utopía, me dirá usted. Pero pregúntese qué hay más utópico que la propia evolución del ser humano, que transitó desde las ramas de los árboles a las estaciones espaciales en unos pocos millones de años.

No le negaré, sin embargo, que mi visión de nuestro camino hacia el futuro es optimista. Hablo de un optimismo empírico y compartido: empírico, porque la experiencia demuestra nuestra capacidad de progresar; compartido, porque somos muchos los que participamos de esta visión positiva, por ejemplo, Matt Ridley (1958-):

> ...no hay razón para que en el camino no resolvamos los problemas que se presenten —colapsos económicos, explosiones demográficas, cambio climático y terrorismo, pobreza, sida, depresión y obesidad—. No será fácil, pero es perfectamente posible —de hecho probable— que en 2110, un siglo después de publicado este libro [*El optimista racional*], la humanidad esté mucho, mucho mejor que ahora, al igual que la ecología del planeta que habita. (2011, p. 19).

También Eduardo Punset (1936-2019) nos animaba a ser optimistas, a confiar en la inteligencia y el conocimiento como garantes de un futuro mejor:

> El cambio más significativo en la asimilación gradual del optimismo, a medida que los ciudadanos se van percatando de que su contrario, el pesimismo, no responde a la realidad, ha sido la constatación innegable de que el futuro no depende de los recursos mal distribuidos, sino de nuestra capacidad para profundizar en el conocimiento de las cosas. Porque lo que trasciende el presente es nuestro conocimiento, y no la disponibilidad de recursos... (2011, p. 71).

Volviendo al capitalismo, es lógico pensar que nuestro sistema económico nos acompañará en el camino hacia una nueva civilización. En este sentido, viene bien recordar las palabras de Heilbroner: «El capitalismo es, sobre todo, un orden social en cambio constante; el cambio parece tener, además, una dirección, un principio que constituye la base de su movimiento, una lógica» (1996, p. 33). En su evolución, los principios funcionales del sistema —la propiedad privada de los medios de producción, la libertad de mercado y el beneficio empresarial— seguirán ahí. Muchos han apostado por un futuro posindustrial o poscapitalista, pero, desde mi punto de vista, el capitalismo seguirá siendo el sistema económico del siglo XXII, pero con un aspecto muy diferente del que conocemos. Así lo entendía Küng:

> En la era posmoderna, una actuación económica responsable consiste en establecer un vínculo serio entre las estrategias económicas y el juicio ético.
>
> Este nuevo paradigma de ética económica se concretiza en que —admitida la legitimidad de la ganancia— somete la actuación económica a la prueba de si lesiona bienes o valores superiores, o si tiene suficientemente en cuenta la realidad social y medioambiental y también el futuro. Dado que no resulta nada fácil someter los casos concretos a esta prueba argumentativa de verificación ética, se hacen necesarios ordenamientos políticos específicos. (1999, p. 249).

El capitalismo evolucionará a imagen y semejanza de nuestra civilización y asumirá sus valores; pero en esta evolución no estará solo, lo acompañarán las empresas, que son las partículas elementales del este sistema económico, sus unidades fundamentales. Las organizaciones empresariales que conocemos evolucionarán hacia la que he denominado organización relacional. Una nueva tipología de empresa cuya supervivencia dependerá de su competencia para anticipar y satisfacer las necesidades reales o

emocionales de la gente, y de su capacidad para generar riqueza para sí misma y para la sociedad en la que vive.

> Un capitalismo decente se levantará sobre unas empresas que sean sanamente egoístas. Empresas que se preocuparán, sanamente, por la supervivencia y el éxito, pero se esforzarán por estar orientadas hacia el interior, por expresar su personalidad y sus creencias en lo que hacen. No son sólo unos instrumentos en manos de sus propietarios. Serán empresas que aspiren a la inmortalidad y esperen merecerla, empresas que son comunidades, no propiedades, que ven a sus empleados como ciudadanos, con todo lo que eso implica, y que comprenden que necesitan de una licencia implícita para actuar en su sociedad, de la cual son también ciudadanas. Estos cambios exigen que se modifiquen las actitudes, más que las leyes. Nosotros podemos hacer que eso suceda, si así lo decidimos. (Handy, 1998, p. 165).

El ensayo que está empezando a leer quiere ser una breve narración de un viaje con destino a nuestro futuro cercano y posible. Una narración construida a partir de las evidencias de la historia de la humanidad; de las enseñanzas de algunos de los filósofos, historiadores, economistas, científicos, sociólogos y divulgadores más relevantes de nuestro tiempo, y de mi propia interpretación de la realidad en la que vivimos. Aprovecharé que cuento con su atención para reivindicar la necesidad de recuperar los ideales de la Ilustración como el manual de instrucciones necesario para la construcción de un mundo mejor.

Soy consciente de que mi visión puede pecar de occidentalismo, más aún, de un occidentalismo urbano y elitista. Acepto la crítica, pero no creo que este sesgo occidentalista invalide mis argumentos, sino todo lo contrario. Europa es un buen ejemplo de cómo «un mundo dividido, barbarizado, mal unificado por dos cabezas, el Papa y el Emperador» (Le Goff, 1995, p. 14) pudo auparse sobre las otras grandes civilizaciones muy superiores —la china, la india, la árabe y la bizantina— gracias al conocimiento y a la «invención de los derechos del hombre y el ciudadano».

> El hecho es que, en la actualidad, y desde hace un lapso de tiempo considerable, es indudable que los países que conforman lo que denominamos Occidente [...] son las sociedades más exitosas y prósperas del planeta, tanto en términos de las ventajas materiales al alcance

de sus ciudadanos como de las libertades políticas y morales de las que disfrutan. [...] Estas ventajas están estrechamente vinculadas, en el sentido de que muchos progresos materiales —piénsese en las innovaciones en los ámbitos de la medicina, los medios de comunicación, el transporte y la industria— traen consigo libertades sociales y políticas y contribuyen así a un proceso de democratización general. (Watson, 2002, p. 1.177).

HOJA DE RUTA. Tres escalas y un destino

Este libro lo he planteado como un viaje en el que navegaremos con rumbo a la civilización planetaria, una travesía que me gustaría que hiciésemos juntos. Haremos tres escalas antes de llegar a nuestro destino terminal.

Primera escala. Las fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea

Hacia esta primera escala no seremos propulsados ni por el viento ni por la mecánica, sino por cuatro fuerzas: las cuatro fuerzas que gobiernan el rumbo y el ritmo de nuestra evolución.

Estas fuerzas son la ciencia y la tecnología, la sociedad, las organizaciones y las personas, y las conoceremos mejor al final del capítulo primero. Hay autores que sugieren otras diferentes, tales como la demografía, la demanda creciente de recursos, la globalización y el cambio climático; pero yo prefiero anotarlas en la lista de los desafíos, como dificultades a las que nos hemos de enfrentar, no como las propulsoras que nos transportarán al futuro.

De entre estas cuatro fuerzas, son para mí la ciencia y la tecnología —indisolublemente unidas— las que ha demostrado un poder transformador superior. La ciencia y la tecnología son hijas del conocimiento, y a ellas debemos el fulminante despegue evolutivo de nuestra especie en los tiempos modernos. El conocimiento científico llegó —después de miles de años de evolución— de la mano de la Revolución Científica y, entre otros, de los grandes descubrimientos de Isaac Newton (1642-1727). Sin embargo, la tecnología nació mucho antes, hace cuatrocientos mil años, el día en que el *Homo hei-*

delbergensis ató una piedra tallada en punta al extremo de un palo para que penetrase con más facilidad en los animales que cazaba.

Todos asociamos a determinados hechos históricos —el Renacimiento, los descubrimientos (el de América, como el más significado), la Ilustración y las revoluciones (científica, francesa e industriales)— la sorprendente transformación de la vida humana en los últimos seiscientos años; pero los físicos la relacionan con el descubrimiento de las cuatro fuerzas fundamentales que gobiernan el universo: la gravedad, la fuerza electromagnética, la fuerza nuclear débil y la fuerza nuclear fuerte.

Son estas cuatro interacciones las que pueden explicar todo lo que nos rodea, desde las máquinas hasta el origen de la vida. El avance escalofriante de los seres humanos solo tiene una explicación: el dominio de estas cuatro fuerzas[3] Fue el conocimiento de estas fuerzas físicas el que permitió a Europa, la primera en comprenderlas y utilizarlas, situarse «en cabeza, por delante de todas las potencias mundiales» (Kaku, 2011, p. 409). Gracias al conocimiento científico, los occidentales pudimos ser los primeros en experimentar la prosperidad.

Al hablar de la ciencia y la tecnología como fuerzas, llamaré su atención sobre los avances en seis áreas del conocimiento cuyo desarrollo nos permite prever avances impactantes: la teoría del todo, la energía de las estrellas, la vida eterna, las máquinas «inteligentes», el sueño del alquimista y el salto al más allá. Respectivamente, me estoy refiriendo a la comprensión del universo y sus misterios; a las energías sustitutivas de los combustibles de origen fósil, que harán posible la regeneración medioambiental del planeta; a la prolongación de la vida, gracias a la generalización de las terapias génicas; a la computación cuántica y la inteligencia artificial, cuyos límites son impredecibles; a la nanotecno-

---

3 La fuerza de la gravedad es la responsable de la atracción entre dos cuerpos, es decir, de que la tierra se mantenga en órbita alrededor del sol o nuestros pies sobre el suelo. La fuerza electromagnética es la responsable de la interacción entre las partículas con carga eléctrica y, por extensión, de todas las reacciones químicas. La fuerza nuclear fuerte es la que mantiene unidos a los componentes de los núcleos atómicos. La fuerza nuclear débil es la responsable de la desintegración de los neutrones y, consecuentemente, de la radiactividad.

logía, que nos permitirá manipular la materia a nivel molecular; y a la búsqueda de otros mundos, ya sean físicos, temporales o virtuales. Para completar el relato, le presentaré a la primera Revolución Planetaria de la historia humana.

Sobre la sociedad, la segunda fuerza, destacaré su profunda turbación. Todas las sociedades asomadas al mundo están viendo como las pautas colectivas de vida están siendo socavadas por un turbión de fenómenos interrelacionados, lo que está generando un profundo desasosiego colectivo. Al mismo tiempo, son muchas las sociedades que ya están empezando a mostrar los rasgos que las caracterizarán en el siglo XXII, los cuales he intentado sintetizar en cuatro grupos: más diversas, interrelacionadas y permeables; más autónomas y menos dependientes de los poderes públicos; más fluidas, individualizadas y vulnerables; más cultas, equitativas y amables para la vida.

Al referirme a las organizaciones, a las empresas, lo haré como fuerzas y no como sujetos socioeconómicos, lo que dejaré para el capítulo tercero. El papel de las organizaciones como fuerzas sociales es evidente desde el momento que son, junto con los Estados, los engranajes que mueven el mundo. La empresa moderna es la institución más importante nacida en los últimos tres siglos, equivalente en dimensión histórica a los Estados-nación en los siglos XV y XVI. Unas empresas que vivirán una nueva transformación de la magnitud de las dos revoluciones industriales que ya vivieron. Gary Hamel (1954-) y C. K. Prahalad (1941-2010) nos lo anunciaban hace casi treinta años:

> El mundo empresarial está al borde de una revolución tan profunda como la que originó el nacimiento de la industria moderna. Estamos hablando de la revolución medioambiental, la revolución genética, la revolución de los materiales, la revolución digital, y, sobre todo, de la revolución de la información. Sectores empresariales completamente nuevos, ahora en fase de gestación, pronto serán alumbrados (1994, p. 27).

A las personas, la cuarta fuerza, las he dejado para el final por pura metodología; deberían ser las primeras, ya que, en realidad, este que va a leer es, antes que nada, un libro sobre las personas; sobre las personas que vivimos en un mundo que cambia «más rápido, ¡ah!, que el corazón de un mortal» (Baudelaire). Un mundo

de personas que caminamos hacia una civilización muy distinta a la que conocemos. No le sorprenderá que entre los rasgos más significativos de los seres humanos que vivimos este presente —abundante de inquietud— señale el temor al cambio, la desorientación, la perplejidad. Se sorprenderá más, creo yo, cuando le proponga las cuatro características más destacables de las personas que vivirán en nuestro futuro inmediato: la búsqueda de la felicidad, la discontinuidad biográfica, la pacificación y la lucha por ser humanos.

Segunda escala. El pasado, el presente y el futuro de nuestro sistema económico

En esta segunda escala nos encontraremos con un capitalismo nuevo, una «nueva especie»: el capitalismo inteligente. Pero antes repasaremos la historia de los sistemas económicos y echaremos un vistazo a los modelos económicos, especialmente al modelo de equilibrio. Los sistemas precapitalistas los resumiré en dos: el esclavismo y el feudalismo. Seguidamente, vendrán los primeros capitalismos: el mercantilismo y el capitalismo industrial. Después, llegaremos al capitalismo social, que es el que nos está tocando vivir. Tras el presente vendrá el futuro: un futuro capitalista, pero muy diferente. El capitalismo inteligente será el sistema económico de la civilización planetaria; un capitalismo que se sustentará sobre la última evolución del modelo de empresa: la organización relacional. Compartirá un porcentaje notable de su genoma con los capitalismos que le precedieron, y convivirá con el capitalismo industrial y social durante los primeros decenios de la nueva era.

¿Por qué he llamado «especies» a los capitalismos? Pues porque mi intención es asimilarlos a un ser vivo —en este caso, a un humano— que, como tal, necesita de diversos sistemas (nervioso, circulatorio, digestivo, respiratorio y óseo) más o menos complejos para sobrevivir. Esta ficción tiene dos propósitos.

El primero es mostrar la superioridad del capitalismo *Sapiens* sobre los sistemas económicos anteriores y las especies capitalistas precedentes.

El segundo propósito de esta fabulación es dar a conocer la anatomía de esta nueva tipología de capitalismo, lo que nos permitirá percibir las diferencias con sus antepasados. El estudio

anatómico del capitalismo inteligente nos revelará que sus sistemas vitales están formados por unos «órganos» muy especiales: las facultades y las creaciones intelectuales desarrolladas por los seres humanos para sobrevivir, convivir, evolucionar y satisfacer sus necesidades reales y emocionales. Capacidades y creaciones intelectuales que, como ocurre con el material genético, han ido mutando a lo largo del tiempo. Usted podrá ver que cada sistema cumple sus funciones, como ocurre en los seres vivos; y que, al igual que ellos, el capitalismo inteligente sobrevivirá, siempre y cuando sus sistemas vitales lo mantengan con vida.

¿Por qué he apellidado inteligente a la nueva especie de capitalismo? Yo diría que por dos razones:

La primera, porque el capitalismo que está por venir será una especie inteligente, por lo que estará facultado para ver y entender que necesita humanizarse. Esta humanización le vendrá impuesta por la propia evolución de la civilización que lo ha creado.

No creo que sea necesario jubilarlo, entre otras razones, porque, pese a sus muchos defectos, el capitalismo es un sistema económico muy superior a los que le precedieron y, por añadidura, no tenemos a la vista ninguna otra alternativa que pueda sustituirlo solventemente. Yo creo que lo más razonable sería dar paso a una nueva especie; una especie genéticamente descendiente de la actual, pero liberada de algunos de sus padecimientos. Necesitamos un nuevo capitalismo que responda afirmativamente a la pregunta de mi admirado Charles Handy (1932-):

> ¿Puede hacerse que el capitalismo sea más decente, y que su instrumento, la economía, trabaje más claramente para el bienestar de todos, en todas partes? ¿Puede la riqueza creada utilizarse de tal modo que beneficie a todos, no sólo a unos pocos afortunados? (1998, p. 15).

La segunda razón tiene su apoyo en la evidencia, ya constatada, de que la inteligencia será el factor capital de la creación de riqueza en un capitalismo de nuevo cuño. Como veremos en el capítulo segundo, la anatomía del capitalismo inteligente será la propia de los vertebrados superiores pertenecientes al orden de los primates, género *Homo*, especie *Sapiens*. Sus sistemas vitales serán la inteligencia (equivalente al sistema nervioso humano), la información (equivalente al sistema sanguíneo), el conocimien-

to (equivalente al sistema digestivo), los valores (equivalente al sistema respiratorio) y la organización relacional (equivalente al sistema óseo). Nada que ver con los sistemas vitales de sus predecesores, como usted podrá comprobar.

Como ya le avancé, el capitalismo inteligente compartirá un porcentaje notable de su genoma con los capitalismos que le precedieron, pero habrá dado un salto evolutivo equivalente al que los humanos dimos hace 70.000 años, momento en el que apareció en nuestra especie el pensamiento intelectivo, la capacidad de imaginar algo que no existe.

> Así, desde la revolución cognitiva, los sapiens han vivido en una realidad dual. Por un lado, la realidad objetiva de los ríos, los árboles y los leones; y por otro, la realidad imaginada de los dioses, las naciones y las corporaciones. A medida que pasaba el tiempo, la realidad imaginada se hizo cada vez más poderosa, de modo que en la actualidad la supervivencia de ríos, árboles y leones depende de la gracia de entidades imaginadas tales como dioses, naciones y corporaciones. (Harari, 2014, p. 46).

Cualquier revisión de la historia económica resultaría incompleta sin hacer mención de los modelos económicos. Los modelos económicos son representaciones simplificadas de la realidad que nos permiten comprender el comportamiento de los agentes económicos y el funcionamiento práctico de la economía. En la historia del capitalismo podemos hablar —tomando como referencia la síntesis de Santiago Niño-Becerra (1951-)— de tres modelos económicos: el clásico, o de autorregulación de los mercados por la acción de la famosa «mano invisible» de Adam Smith (1723-1790); el modelo de demanda o keynesiano, que refuta el modelo clásico, cuyas «enseñanzas engañan y son desastrosas si intentamos aplicarlas a los hechos reales» (Keynes, 2003, p. 37); el modelo de oferta o neoliberal, así llamado por cuanto recupera los principios de la Escuela Clásica. Si los emparejamos con los sistemas económicos, veremos que el modelo clásico es característico del capitalismo industrial y los otros dos son propios del capitalismo social.

A estos tres, añadiré el que he llamado modelo de equilibrio. Un modelo que nos permitirá sosegar a unas sociedades distorsionadas por la victoria, tras la caída del muro de Berlín, de un

neoliberalismo drástico que entiende que la codicia es buena, la propiedad es sagrada, los mercados son suficientes, y los gobiernos sospechosos (Mintzberg, 2014, p. 10). Un planteamiento que, como la mayoría sabemos, no lleva a ningún sitio. A mi juicio, el modelo de equilibrio nos permitiría dar un primer paso hacia un capitalismo más racional y equitativo.

Tercera escala. La organización relacional

En esta tercera escala visitaremos la organización relacional. Le decía unas líneas atrás que las empresas son las partículas elementales del nuestro sistema económico, sus unidades fundamentales. En la anatomía imaginaria del capitalismo inteligente, la organización relacional será su sistema óseo; el esqueleto que le permite caminar erguido y crear riqueza. Este nuevo ejemplar de empresa será la tercera arquitectura empresarial del capitalismo y sustituirá a los dos modelos anteriores: la organización piramidal y la funcional.

La organización relacional será la empresa del futuro, la protagonista del capitalismo inteligente y de la civilización planetaria. A ella dedicaré el tercer capítulo del libro. Avanzaré ahora que la diferencia con sus predecesoras será notable, porque así se lo impondrá la nueva civilización en la que va a vivir. Como nos ocurrirá a los humanos, esta nueva realidad obligará a las empresas a replantearse su manera de ser y estar en nuestro planeta. La organización relacional será la respuesta de la galaxia empresarial a los retos a los que se va a enfrentar y a las oportunidades de las que se podrá aprovechar.

Como veremos, la organización relacional será un modelo de empresa que se sustentará sobre dos pilares: la competitividad y la confianza. Y la podremos caracterizar por tres dimensiones, tres facetas, que la hacen diferente de los modelos precedentes. Producir, distribuir y vender son las características genéricas que siempre se han atribuido a las empresas, pero no nos sirven para distinguir unos modelos de otros. Yo he querido diferenciar a la organización relacional de la piramidal y la funcional atribuyéndole tres características específicas: ser, actuar y atraer. ¿Qué significan?

Ser, en su acepción de haber, significa «estar en alguna parte». Tratándose de una empresa, estar en alguna parte quiere decir estar en el mercado. Como premisa básica, la organización relacional habrá de ser capaz de sobrevivir, de competir en un mercado abierto durante el mayor tiempo posible; y los salvavidas de la empresa, los flotadores que permitirán que se sostenga sobre la superficie de las aguas del comercio mundial, serán la competitividad y la confianza.

Si la competitividad es un requisito fundamental para la sostenibilidad de una empresa, la confianza lo será muy pronto. La palabra confianza tiene entre sus significados el de «esperanza firme que se tiene de alguien o de algo», y ese algo es, en nuestro caso, la empresa. La confianza crea un vínculo sólido entre la empresa y la sociedad, pero también entre la empresa y las personas que la viven desde dentro. Un vínculo que no solo la hace más atrayente, sino también más competitiva.

Actuar significa obrar, comportarse. La empresa es una persona jurídica y por ello necesita de las personas físicas para cobrar vida. Son las personas las que actúan en su nombre, las que toman las grandes decisiones, las que proyectan la empresa hacia la sociedad. Son las personas las que deciden lo que la empresa ha de ser y como ha de actuar. Las personas tienen conciencia, las máquinas y las paredes no. La conciencia es el interruptor de la ética; hay que pulsarla para que la ética se encienda y nos alumbre el camino hacia lo razonable y lo justo. Hace tiempo que se está intentando reconciliar los términos ética y empresa, que una gran mayoría de ciudadanos del mundo sigue considerando incompatibles. Se está avanzando, indudablemente, aunque falta mucho por hacer.

Atraer quiere decir «ganar la voluntad, afecto, gusto o atención de otra». Los humanos nos podemos sentir atraídos por lo que sabemos sobre otras personas físicas o jurídicas —la reputación— o por lo que percibimos sobre ellas, la estética. La reputación positiva la asociamos con el prestigio, o sea, con la «púbica estima de alguien o de algo, fruto de su mérito». La estética la relacionamos con el aspecto que el objeto o sujeto proyectan sobre nosotros; la palabra estética procede de la griega αἰσθητικός, que quiere decir sensible, término que tiene, precisamente, el significado de «perceptible por medio de los sentidos». Si trasladamos

estos conceptos genéricos al mundo de la empresa, nos veremos hablando en capítulo tercero de la reputación corporativa y la estética empresarial.

Pero no solo departiremos sobre los pilares y las dimensiones de la organización relacional; iremos mucho más allá. Nos preguntaremos qué es la empresa. Le propondré los retos a los que las empresas del futuro cercano habrán de enfrentarse, que para mí serán, fundamentalmente, cuatro: la transformación de la sociedad y las personas, la exponencialidad, la multiplicación de las limitaciones legales y medioambientales y la alteración y fragmentación del poder. Avistaremos las oportunidades que deberán aprovechar, que, a mi parecer, serán cinco: el cambio de modelo de desarrollo socioeconómico, la potenciación de la economía del tiempo libre, la expansión de la clase media, la revolución educativa y el incremento de las capacidades humanas y la explosión tecnológica. Y entraremos a examinar aquellos cambios de guion que las empresas —ya sean piramidales, funcionales o relacionales— vendrán obligadas a efectuar para sobrevivir en una nueva era; en qué deberán diferenciarse de las empresas actuales, y en qué aspectos deberán mejorar.

El destino. La civilización planetaria

Finalmente, llegaremos a nuestro destino en el que nos espera una nueva revolución. La civilización planetaria será la cara del futuro probable y deseable. Y nuestro destino final; la arribada de este libro a su conclusión. El viaje nos habrá servido para compartir un breve momento de la historia humana; breve, pero decisivo.

> La transición entre nuestra actual generación del tipo 0 y una futura generación del tipo I es quizá la mayor transición de la historia. Determinará si continuamos desarrollándonos y prosperando, o pereceremos a causa de nuestra propia insensatez. Se trata de una transición extremadamente peligrosa, porque todavía mantenemos todo el salvajismo bárbaro que caracterizó nuestra penosa salida del pantano. Basta con rascar un poco nuestro barniz de civilización para que surjan en todo su apogeo las fuerzas del fundamentalismo, del sectarismo, del racismo, de la intolerancia, etcétera. (Kaku, 2011, pp. 472-473).

La experiencia histórica de nuestra evolución me permite ser optimista. Sería poco razonable, no obstante, olvidarnos de aquellas visiones de nuestro futuro teñidas de negro. También lo sería presuponer que este salto evolutivo nos transformará espíritus celestiales tocados del don de la perfección. En palabras de Steven Pinker (1954-), seguirán con nosotros «las fricciones y las penas intrínsecas a la condición del ser humano» (2012, p. 902).

La Era Planetaria amanecerá a principios del siglo XXII. Vendrá precedida de la primera revolución a esta escala, que acontecerá a mediados de este siglo. El proceso de transición a esta nueva civilización no será fácil, a pesar del increíble salto tecnológico que nos espera. Ciencia y sociedad no avanzan al mismo tiempo. Por añadidura, las sociedades que se fusionarán en esta nueva civilización seguirán siendo demasiado distintas entre sí, y esta heterogeneidad provocará fuertes convulsiones. Hace miles de años que no vivimos juntos, desde que los sucesores del *Homo habilis* comenzaron a dispersarse por la Tierra hace 800.000 años. Es cierto que los descubrimientos nos volvieron a reunir hace unos cuantos siglos, pero encontrarse no es lo mismo que convivir; para convivir en una civilización planetaria son necesarias «una comunicación y una integración parcial entre conjuntos culturales separados hace mucho tiempo» (Touraine, 1997, p. 187). Esto tardará.

Pero a pesar de todas las dificultades, la civilización planetaria irá consolidándose e institucionalizándose, en un proceso que, a mi modo de ver, será muy semejante al de la construcción de la Unión Europea; un modelo de integración que también puede ser válido para esta nueva experiencia. Jean Monnet (1888-1979), unos de los padres de la Unión Europea y su indiscutido inspirador, «tenía en mente una federación democrática supranacional que se iría perfilando de manera paulatina, progresiva, y durante un prolongado período de tiempo mediante un proceso continuo de reforma» (Kershaw, 2019, p. 183). Y así está sucediendo.

La civilización planetaria no nacerá del idealismo de unos padres fundadores —matizado, es verdad, por ciertas «urgencias» políticas— sino de la necesidad. Estamos empezando a tener claro que para responder con éxito a los desafíos globales a los que nos enfrentamos tenemos que estar unidos. La transición hacia

una civilización planetaria no será un camino de rosas; pero la preservación de nuestra especie merece el esfuerzo. Sería un disparate no intentarlo: conocemos bien a nuestros enemigos y como derrotarlos; la ciencia y la tecnología están de nuestra parte; disponemos de un manual de instrucciones —el pensamiento ilustrado— para construir una nueva realidad; y, si vencemos, la recompensa por nuestra victoria podría ser —por qué no— un segundo Renacimiento. Tenemos todo a nuestro favor.

Al hablar del futuro, procuraré tener muy presentes las palabras de Ridley: «La futurología siempre termina por revelar más de nuestro propio tiempo que del futuro» (2011, p. 342). Por si no consigo mi objetivo, le adelanto ahora que mi apuesta por una «república del mundo» (Höffe) es firme. Y consideraré un triunfo que usted piense ¿por qué no?

LOS VERSOS DEL CAPITÁN

En nuestra travesía hacia el futuro seré su capitán; el capitán de este barco de palabras. Un viaje narrado en prosa, pero bajo el cual latirán los versos del gran poema de la Ilustración: ¡Atrévete a pensar! No serán unos versos intensos como los que nos regala Pablo Neruda (1904-1973) en sus *Versos del capitán*, pero sí provocadores. Atrévete a pensar es el gran poema que inundó de luz la historia humana, un poema homérico que hemos desterrado a la isla de los ideales caducos. Los arrinconamos muy pronto, sin apenas entender que la Ilustración es la pared maestra del mundo moderno, la llave que nos liberó de los grilletes de la incapacidad de ser nosotros mismos, la fuente de los ideales que nos han elevado al rango de ciudadanos.

> *Ilustración significa el abandono por parte del hombre de una minoría de edad cuyo responsable es él mismo.* Esta *minoría de edad* significa la incapacidad para servirse de su entendimiento sin verse guiado por algún otro. *Uno mismo es el culpable* de dicha minoría de edad cuando su causa no reside en la falta de entendimiento, sino en la falta de resolución y valor para servirse del suyo propio sin la guía de algún otro. *Sapere aude!* ¡Ten valor para servirte de tu propio entendimiento! Tal es el lema de la Ilustración. (Kant, 2004, p. 87).

El rechazo al pensamiento ilustrado empezó pronto. Se le acusó de casi todo lo malo. Así sintetiza Tzvetan Todorov (1939-2017) estas acusaciones:

> El error de la Ilustración consiste en haber colocado al hombre en lugar de Dios en cuanto a principio de sus ideales, la razón a la que quiera recurrir libremente cada individuo en lugar de las tradiciones colectivas, la igualdad en lugar de la jerarquía y el culto a la diversidad en lugar del culto a la unidad. (2014, p. 27).

Un error del cual sus detractores han prendido todas las ruindades de la civilización contemporánea: los totalitarismos esterilizantes, el colonialismo genocida, el individualismo egoísta, el capitalismo explotador, la dilución de los valores tradicionales, etcétera. Adicionalmente, para una gran mayoría, la Ilustración fue simplemente una doctrina, un conjunto de ideas de una élite burguesa deseosa de liquidar las instituciones sociales, políticas y económicas del *Ancien Régime* e imponer la suyas. Muy pocos la consideraron como lo que realmente fue: «una actitud ante el mundo» (*Ibid*., p. 131). Resulta evidente que sus enemigos triunfaron, de manera que «el mundo contemporáneo es radicalmente antiilustrado» (Garcés, 2017, p. 7). Incluso el término Ilustración se procura evitar bajo la excusa de su diversidad geográfica, cronológica e ideológica.

Desde el punto de vista histórico, la Ilustración fue un movimiento de ideas que se extiende desde finales del siglo XVII a principios del siglo XIX. Un período que se inicia con la Revolución inglesa de 1688 —cuyo resultado fue la entronización de Guillermo III de Orange (1650-1702) como primer monarca constitucional de Inglaterra— y finaliza con el período napoleónico (1799-1815). No fue un movimiento unitario ni sincrónico, ni siquiera burgués y liberal: «Por un lado, la mayor parte de los ilustrados no fueron burgueses ni quizá pensadores proliberales, por el otro tampoco vivieron en países liberales ni donde la burguesía tuviese mucha importancia» (Mayos, 2007, p. 35). Pero a pesar de todas las diferencias, los ilustrados coincidían en la necesidad de estimular al ser humano a pensar, a aprender, a decidir por sí mismo y a responsabilizarse de sus decisiones. No fue este su único punto de encuentro; compartirían también las convicciones sobre las que se construiría el

mundo moderno. A ellos debemos la razón, la educación, la ciencia, el laicismo, el universalismo, el individualismo, la humanización, el progreso, el capitalismo de libre mercado, la búsqueda de la felicidad... Este ideario inspirará el libro que está leyendo.

Volver a las ideas de la Ilustración como referencia, recuperar su espíritu, puede parecer un ejercicio de nostalgia inútil y propio de un reaccionario, pero Stephen Bronner (1949-) deja bien claro que esto no es así:

> Es posible que la Ilustración no produjera el mejor de todos los mundos posibles, y debemos reconocer que suele exagerarse la importancia de las ideas y de los intelectuales. Pero no hay duda de que los *philosophes* configuraron el discurso político progresista de la modernidad. (2007, p. 33).

Somos muchos los que reclamamos para ella una segunda oportunidad. Al final, «todos somos hijos de la Ilustración, aun cuando la ataquemos; al mismo tiempo, los males que combate el espíritu ilustrado han demostrado ser más resistentes de lo que imaginaban los hombres del siglo XVIII e incluso se han multiplicado desde entonces» (Todorov, 2014, p. 131). El autoritarismo; el catastrofismo; el infantilismo —entendido como falta de capacidad crítica—; el utopismo —la idealización de lo tribal, de lo primitivo—; el solucionismo —así denomina Marina Garcés (1973-) a la propensión a orientar la educación, la ciencia y el saber exclusivamente a ofrecer soluciones a la sociedad—; el *indiferencialismo*, término que he acuñado para reunir en una sola palabra la indiferencia y el individualismo característicos de las sociedades occidentales actuales, son algunos de los males que nos aquejan hasta convertirnos en una sociedad «senil, que cínicamente está dispuesta a creer o hacer ver que cree lo que más le conviene en cada momento. Los medios llaman a esto posverdad» (Garcés, 2017, p. 9).

Necesitamos apoyarnos en la Ilustración para poder salir de nuestro estado de postración y ponernos al mando de nuestro destino. Atreverse a saber es un acto de coraje, de emancipación, y «la emancipación a través de la autonomía del saber (atrévete a saber) no es una condición estática sino una condición dinámica: un camino de progreso. Dicho de otro modo: un camino, siempre inacabado, de mejora moral» (*Ibid*., pp. 72-73).

> La razón crítica es necesaria para desencantar un mundo en que la emancipación ha desaparecido del horizonte político y la autonomía individual se ha convertido en individualismo económico, de una sociedad en tránsito que, mientras busca las claves del mundo nuevo, está encallada en el mito de la productividad y en el eterno recurso a lo trascendental y a lo étnico, a lo religioso y lo patriótico. (Ramoneda, 2010, p. 49).

Ahora que las ideologías al uso están fracasando es el momento de darle a la Ilustración una segunda ocasión de cambiar el decorado. Y lo es porque nuestra situación de desamparo ideológico es evidente: tras la evaporación de la Unión Soviética, el liberalismo más radical se ha convertido en la ideología predominante, pero no ha tardado mucho en demostrar que no es el talismán cuyos poderes mágicos resolverían los problemas del mundo.

> Al finalizar el siglo XX parecía que las grandes batallas ideológicas entre el fascismo, el comunismo y el liberalismo daban como resultado la victoria abrumadora del liberalismo. La política democrática, los derechos humanos y el capitalismo de libre mercado parecían destinados a conquistar el mundo. Pero, como es habitual, la historia dio un giro inesperado, y ahora, tras el hundimiento del fascismo y el comunismo, el liberalismo se halla en apuros. Así pues, ¿hacia dónde nos dirigimos? (Harari, 2018, p. 14).

Responder a la pregunta de Yuval Noah Harari (1976-), el celebrado historiador israelí, no es difícil: de momento, hacia ninguna parte. Lo que estamos haciendo ahora mismo es intentando reutilizar estas ideologías, poniendo su estética al día y vendiéndolas con nombres más sugestivos. Lo malo es que, al igual que ocurre en los coches, de poco vale repintar la carrocería si el motor no funciona o funciona mal.

El eclipse de la Ilustración

Ya hice mención de que el rechazo al pensamiento ilustrado empezó pronto. El nacionalismo, los totalitarismos, en sus dos versiones, y el liberalismo agresivo ocultaron temporalmente al astro de la Ilustración.

El nacionalismo fue la respuesta del movimiento romántico al «cosmopolitismo árido y desarraigado de la Ilustración» (Pagden, 2015, p. 44). Los primeros románticos interpretaron el cosmopolitismo ilustrado como una renuncia a la propia identidad nacional. Una interpretación que encajaba muy bien con el discurso romántico, fundamentado en la exaltación de los sentimientos, pero que tergiversaba el pensamiento ilustrado, para el que el cosmopolitismo no significaba abdicar del orgullo de pertenecer a una nación. Anthony Pagden (1945-) despeja cualquier duda acercándonos al pensamiento de Immanuel Kant (1724-1804):

> A los que Kant llamaba verdaderos «cosmopolitas» y «cosmotheroi» (estudiantes del mundo) no se les exigía sacrificar el amor a la familia o a la patria, ni mucho menos fusionar su identidad con algo tan amorfo como el «cosmos». Estos auténticos «cosmopolitas» actuaban sólo por una «inclinación a procurar el bienestar del mundo entero», que en principio procedía de un sentido de la lealtad originado en el amor por el país propio. Bastaba con que no apartaran la mirada de un horizonte más amplio: la humanidad. A esto llamaba Kant, significativamente, «patriotismo mundial». (*Ibid*., p. 352).

El cosmopolitismo ilustrado nunca se opuso al patriotismo, entendido como el derecho a la defensa de la identidad sociocultural de un colectivo o una nación. A lo que siempre se opuso fue al patrioterismo —el exceso de patriotismo—, porque, normalmente, tiende a provocar sentimientos de superioridad y autosuficiencia. Es fácil apreciar que el patrioterismo se ha ido extendiendo en respuesta a una globalización imperfecta que ha dejado abandonados a su suerte a cientos de millones de personas. La añoranza de lo local, de lo próximo, no se ha hecho esperar, aun a sabiendas de que el retorno al pasado es imposible.

> En siglos anteriores las identidades nacionales se forjaron porque los humanos se enfrentaban a problemas y posibilidades que se hallaban mucho más allá del ámbito de las tribus locales, y que solo la cooperación a escala de todo el país podía esperar gestionar. En el siglo XXI, las naciones se encuentran en la misma situación que las antiguas tribus: ya no son el marco adecuado para afrontar los retos más importantes de la época. Necesitamos una nueva identidad global porque las instituciones nacionales son incapaces de gestionar un conjunto de dilemas globales sin precedentes. (Harari, 2018, p. 148).

Los totalitarismos fracasaron por un mismo motivo: la anulación de la persona como ser inteligente y sujeto de derechos. A los totalitarismos de «izquierdas» que todavía colean, Todorov les dedica estas palabras:

> La autonomía de los individuos se reduce a la nada, el principio de igualdad es ultrajado por la omnipresencia de jerarquías inmutables en el seno del poder, la búsqueda del conocimiento está sometida a dogmas ideológicos (la genética y la teoría de la relatividad son doctrinas burguesas que hay que reprimir) y el «humanismo» de los manifiestos es un espejismo. En lugar de dedicarse a la búsqueda de la felicidad personal, los individuos se ven obligados a sacrificarse por una lejana redención colectiva. Los valores materiales están lejos de haber triunfado. Al comunismo le cuesta mucho crear una sociedad de la abundancia. En realidad se trata más bien de una religión política, lo que nada tiene que ver con el espíritu de la Ilustración y de la democracia. (2014, pp. 35-36).

Los totalitarismos son doctrinas que promueven la sumisión de una colectividad a cambio de una promesa ilusionante que nunca llega. En este sentido, son la personificación del antihumanismo, en cuanto su objetivo prioritario es transformar a los ciudadanos en una colección amorfa de individuos: la masa. El método que utilizan para conseguir este objetivo es obligar por la fuerza a los gobernados a permanecer en un estado de minoría de edad, cercenando su acceso al conocimiento y su libertad de pensar por sí mismos. Son, por tanto, enemigos manifiestos de la *Aufklärung* (las luces), «que es un proceso que nos libera del estado de "minoría"» (Foucault, 2003, p. 74); el estado en el que cedemos a otros la responsabilidad de pensar por nosotros mismos.

Los totalitarismos sobreviven en algunos países y se esconden en las cabezas no pocas personas. La prueba de esto último la tenemos en la ola de autoritarismo —versión edulcorada del totalitarismo de «derechas»— que recorre el mundo. Resulta fácil deducir que la desesperanza ha hecho mella en millones de personas que han optado por la «desresponsabilización y despolitización» (Garcés, 2017, p. 56). Como consecuencia aparece el autoritarismo, que lo hace siempre que abandonamos «la independencia del yo individual» (Fromm, 2000, p. 214), cuando nos evadimos de la libertad. En referencia al advenimiento del nazismo, es el propio

Erich Fromm (1900-1980) el que nos señala que su aceptación por todo un pueblo ha de ser entendida sobre una base psicológica:

> Desde el punto de vista psicológico, esta disposición a someterse al nuevo régimen parece motivada principalmente por un estado de cansancio y resignación íntimos que [...] constituye una característica peculiar del individuo de la era presente, característica que puede hallarse hasta en los países democráticos. (*Ibid*., pp. 299-300).

El liberalismo, llamado a ser la ideología definitiva, no pasa por sus mejores momentos. Es cierto que le debemos mucho, entre otras cosas, la democracia, la separación de poderes, los derechos humanos, el libre mercado; pero también es verdad que estas conquistas y otras muchas las han patrimonializado ya la mayoría de las opciones políticas: hoy en día, casi todo el mundo se confiesa como liberal. No sin razón, Ha-Joon Chang (1963-) considera el término liberal como el más confuso del mundo. Esta pérdida de significación es también aplicable a otros los movimientos políticos. Es normal que esto ocurra con el paso del tiempo. No obstante, para ser justos, no deberíamos olvidar que el liberalismo hizo un regalo inestimable a la humanidad: la libertad.

> Surge [el liberalismo] como «la filosofía de la libertad», como reacción frente a una intensificación de represión individual y frente a un ambiente de restricción y permanente prohibición y control. Son tiempos de monarquía absoluta en Europa, de marcada complejidad en las relaciones poder-religión, de grandes diferencias entre los que carecían de derechos y los que acumulaban ingentes privilegios, tiempos de restringida movilidad personal, de limitaciones insalvables al acceso y ejercicio de una determinada profesión gremial, con carencias de tolerancia y de respeto a la dignidad humana y con la primacía de la tradición frente a la racionalidad. Por todo ello, debe resaltarse el mérito del liberalismo que fue quién colocó la cuña de las ideas de la emancipación política del individuo, que permitió concebir unas nuevas relaciones entre el individuo y el poder. (Saz Casado, 2019, pp. 25-26).

Esta lucha contra la tiranía del poder absoluto no fue el único rasgo común entre el liberalismo y el pensamiento ilustrado. Con diferentes matices, podemos encontrar muchos más: ambos compartieron una misma raíz racionalista, un mismo afán secu-

larizador, una misma inclinación hacia el individualismo entendido como la libertad de elegir el propio camino, una misma reverencia hacia el método científico como fuente del saber, etcétera. Cuando la Ilustración quedó varada en la grada de los desguaces, el liberalismo siguió su camino, contra viento y marea, hasta llegar al neoliberalismo que conocemos.

Como ocurre en todas las ideologías, el liberalismo no es una doctrina unitaria, sino un surtido de interpretaciones que giran alrededor de un principio común: la libertad individual, que incluye la libertad de mercado. La mayor o menor tolerancia hacia la intervención del Estado en la esfera privada y en la economía se convirtió en el signo distintivo de sus distintas corrientes doctrinales. A partir del primer tercio de siglo XX, este acento en la libertad de mercado se fue haciendo más marcado, por la simple razón de que la representación del liberalismo quedó en manos de los economistas. «Todos estos "defensores" del liberalismo comparten una nota común: la preeminencia del mercado. La visión economicista se impone sobre cualquier otra y se identifica la libertad con la libertad de mercado» (*Ibid.*, p. 337). El neoliberalismo se mostró ajeno a los problemas sociales, que sí preocuparon al liberalismo clásico y preocupan al socioliberalismo. Esta última corriente está intentando emerger, pero, hasta el momento, no ha conseguido mostrar un perfil propio que lo diferencie perceptiblemente de su pariente más popular; tampoco se ha esforzado mucho en exhibir sus disimilitudes con la socialdemocracia, que le viene ganado la partida dese hace tiempo. Sin embargo, está llamado a ser el liberalismo del futuro.

> Un liberalismo ajeno a los problemas sociales, cualquiera que sea la argumentación teórica de que se acompañe, ya sea de índole moral o puramente económica, es admisible, pero pretender convertirlo en el único y verdadero liberalismo choca con lo que el liberalismo es y ha sido, esto es, una rica tradición ideológica que trasciende esa concepción reduccionista. (*Ibid.*, p. 366).

La declinación de las grandes ideologías es un hecho, pero también es cierto que están aflorando multitud de movimientos nacidos alrededor de las cuestiones que más importan a los ciudadanos del mundo, cuando tienen la oportunidad de expresarse libremente. Son movimientos con nombre propio que no desean

ser etiquetados con el marbete de ninguna ideología específica. Su armazón ideológico suele ser frágil, por lo que tienden a tomar prestado el de alguno de las grandes corrientes.

Naturalmente, siguen en pie los movimientos que podemos llamar tradicionales: democratacristianos, socialdemócratas, conservadores, populares, liberales, laboristas... mejor dotados ideológicamente, pero batidos por el intenso viento que produce la realidad cuando cambia rápidamente.

Lo único bueno de esta situación es que la orfandad ideológica es remediable. Y es aquí donde los ideales de la Ilustración pueden ayudar. Ni por lo más remoto se me ocurría proponerle una ideología única y monolítica como sustituta de las que ya existen o pueden llegar a existir, entre otras razones, porque ni siquiera la propia Ilustración lo fue: los estudios actuales «han mostrado hasta tal punto la diversidad que se esconde detrás de esta denominación, que a menudo se propone rechazarla y sustituirla por otras...» (Mayos, 2007, p. 16). Es más, la Ilustración nunca quiso ser una ideología, sino, tal como apuntó Todorov, una actitud ante el mundo, que, como tal, puede tener asiento en cualquier ideología que se sustente sobre la libertad, la dignidad, la razón, el respeto y la responsabilidad.

LA OTRA RAZÓN DE ESTE LIBRO

Esta otra razón es muy personal. Yo no soy un filósofo ni un académico, ni siquiera puedo decir que soy economista, aunque estudié economía; soy, eso sí, una persona que he dedicado la mayor parte de mi vida a la dirección de empresas. Y este es el libro que me gustaría haber leído en algún momento de mi carrera profesional. ¿Por qué?, pues por tres motivos:

1. Porque nunca me conformé con hacer bien mi trabajo y cobrar a fin de mes; siempre quise ir más allá, entender el sentido de lo que estaba haciendo, hacerlo mejor o de otra manera y, de paso, entender todos los porqués de la empresa: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿por qué y para qué? Empecé por aquí, y al poco tiempo llegaron los libros de los grandes de la ciencia empresarial y de otros pensadores que reflexionaban sobre la empresa desde las

más diversas áreas del conocimiento. Fueron años fructíferos en lo personal y lo profesional. Saqué provecho de los conocimientos que iba acumulando.

A principios de los noventa, llego a mis manos *La mente del estratega*, de Kenichi Ohmae (1943-), en aquellos momentos, director de McKinsey & Company en Japón. Leí en él: «El método del estratega consiste simplemente en cuestionar los supuestos prevalecientes con una sola pegunta: ¿Por qué?, y repetir esa pregunta una y otra vez a las personas responsables de la actual forma de hacer las cosas» (1990, p. 42). Para mí fue un gran descubrimiento. Hasta ese momento, ¿por qué? me había servido para incrementar mis conocimientos, para saber más; a partir de entonces, ¿por qué? me serviría para innovar en las áreas de la empresa por las que ido transitando.

Le perdí el miedo a la estrategia, que siempre me había parecido algo de sesudos académicos o esclarecidos consultores. Entendí que el arte de dirigir una empresa hacia el éxito estaba al alcance de una persona corriente: se trataba de preguntarse a uno mismo y a los demás ¿por qué?; y saber interpretar las respuestas. Interpretar quiere decir, en este caso, pasar las respuestas por el tamiz de nuestros conocimientos, nuestra experiencia y nuestras competencias (hablaremos de ellas), con el objetivo permanente de mantener alejada a la inercia.

2. Porque las empresas son planetas cuya fuerza gravitatoria nos empuja a los que vivimos en ellas a olvidar que fuera existe otra realidad. Como mucho, nos asomamos a observar lo que ocurre en nuestra propia galaxia, la galaxia empresarial, como yo la llamo. Nos resulta difícil alcanzar a ver que, más allá de sus confines, existe el resto del universo. Nuestra miopía es, hasta cierto punto, disculpable. Las galaxias son sistemas autónomos, y es esta autonomía la que nos hace creer que la galaxia empresarial puede existir con independencia de todo lo demás.

Además, las empresas viven sometidas a una fuerza muy poderosa, la fuerza del mercado, tan poderosa como para hacer imperceptibles cualesquiera otras. Sin embargo, esas otras fuerzas existen y son incluso más fuertes, aunque no lo parezca. Conocer el mercado y sus tendencias es necesario, pero no suficiente. Nos lo recuerdan Hamel y Prahalad: las herramientas de análisis em-

presarial son muy útiles a la hora de enfrentarnos a una realidad ya definida, pero de poco servirán para el análisis de una realidad que todavía no existe. Para la mayoría de las empresas, la cuota de mercado es la referencia fundamental a la hora de evaluar la calidad de su estrategia competitiva; pero esta referencia pierde todo su sentido cuando se trata de mirar al futuro, un futuro en el que no existe un mercado claramente definido ni se conocen las preferencias de los clientes. (1994, pp. 30-31).

Para adelantarse al tiempo que vendrá, los actores del mundo económico han de aprender a orientarse en la incertidumbre, a nadar en aguas turbulentas, a capitanear el barco con la ayuda de las únicas referencias con valor universal: las cuatro fuerzas que están empujando a la civilización contemporánea hacia su mañana. Hay que abandonar los despachos, aligerar la cabeza de ideas caducas y ponerse en forma para cambiar a la misma velocidad que cambia el mundo. Mirarse el ombligo es perder el tiempo y creer que lo sabemos todo es soberbia inútil. Los hombres y mujeres que dirigen las empresas están obligados a ver y entender, y a aprender de aquellos que han dedicado su vida al conocimiento: son muchos, y algunos de ellos nos acompañarán en este libro.

3. Porque, a pesar de que la ciencia económica y la empresarial son ciencias sociales, por regla general, los planes de estudio de las facultades y las escuelas de negocios incluyen muy pocas materias dedicadas a familiarizar a los alumnos con el entorno social en el que viven, y tampoco suelen encontrarse en sus programas muchos huecos especialmente dedicados a observar otras regiones del saber. Tampoco es habitual encontrar espacios destinados a profundizar en los cimientos socioideológicos sobre los que se asienta el edificio económico en el que vivimos ni en los rediseños que esta construcción necesitará para adaptarse a las necesidades de los nuevos tiempos.

Hace tiempo que muchos economistas han relegado el «enfoque técnico» (Sen) de la economía —sin renunciar a él, obviamente— en favor del enfoque humano: «lo bueno para el hombre» (Sen), «la economía humanista» (Sampedro). Algunos de ellos serán nuestros invitados. Se trata, sin duda, de una nueva visión de la economía que la reconcilia con sus orígenes, con la filosofía y la ética aristotélicas: «Aristóteles [(384-322 a. e. c.)] pone en relación la economía con los fines humanos» (Sen, 1989, p. 21).

Una visión más amplia y constructiva, que todavía no ha calado con fuerza en la ciencia empresarial. Pero una visión más dilatada no es en sí misma una visión relacional. Y no lo es porque mantiene intacta la idea de que la economía tiene una «vida propia», independiente, en cierto modo, del ser humano. En el modelo relacional esto no es aceptable. Como ya hemos comentado, la economía —el capitalismo— no tiene vida propia, es simplemente un producto de nuestra inteligencia colectiva y no tiene otros valores y otras orientaciones que los de la civilización contemporánea.

Por estas razones y muchas otras me planteé escribir un libro en el que se pudiese observar el universo económico incrustado en la civilización contemporánea y desplazándose con ella hacia el futuro. Un libro en el que estuviesen presentes aquellos que dan y dieron forma al mundo en el que vivimos. Un libro para los convencidos de que nadie podrá llevar al éxito a una empresa sin conocer el pasado, entender el presente y entrever el futuro. Un libro para todos aquellos abiertos a aceptar que una civilización, un capitalismo y una empresa diferentes son posibles, siempre que pongamos nuestra inteligencia a trabajar y siempre que seamos capaces de convivir en paz.

CAPÍTULO PRIMERO

LAS FUERZAS TRANSFORMADORAS DE LA CIVILIZACIÓN CONTEMPORÁNEA

Este capítulo primero es también nuestra primera escala. En él hablaremos de lo que dejamos atrás y de lo que nos mueve hacia el futuro, hacia la confluencia de todas las culturas en una civilización común. Hace poco que iniciamos nuestro viaje, todavía nuestros recuerdos no se han desvanecido y estamos ansiosos por continuar.

¿QUÉ DEJAMOS ATRÁS?

Yo diría que una Era contemporánea repleta de problemas, de amenazas, que solo unidos podremos resolver. Sobre cuáles son hay cierta unanimidad. Dedicaré muchas páginas de este libro a defender que la desigualdad y la intolerancia son los principales obstáculos para una convivencia pacífica y próspera entre todos los moradores de este planeta; pero no son los únicos. Hay muchos más, que no son solo un impedimento para poder convivir en paz, sino también un desafío a nuestra capacidad de sobrevivir como especie. Creo que la gran autoridad sobre ellos es James Martin, al que ya he mencionado en la presentación. El fundador

de la Oxford-Martin School da razón de ellos en *The Meaning of the 21st Century*. Aunque el resumen que hace de los mismos el propio Martin se reproduce literalmente en la nota al pie de página[1], me ha parecido buena idea presentárselo ahora en mi propia versión.

---

1 Transcripción, en su versión original, del resumen que James Martin hace de los grandes problemas a los que se enfrenta el siglo XXI.

The following are the large-scale problems of the 21st century:

GLOBAL WARMING. Global warming will lead to severe climate change. Unless stopped, it will upset the basic control mechanisms of planet Earth.

EXCESSIVE POPULATION GROWTH. World population may grow to 8.9 billion people, with a growing demand for consumer goods and carbon-based energy, far exceeding what the planet can handle.

WATER SHORTAGES. Rivers and aquifers are drying up. Many farmers will not have the water essential for food growing. There will be wars over water.

DESTRUCTION OF LIFE IN THE OCEANS. Only 10% of edible fish remain in the oceans, and this percentage is rapidly declining.

MASS FAMINE IN ILL-ORGANIZED COUNTRIES. Farm productivity is declining. Grain will rise in cost. This will harm the poorest countries.

THE SPREAD OF DESERTS. Soil is being eroded. Deserts are spreading in areas that used to have good soil and grassland.

PANDEMICS AIDS is continuing to spread. Infectious pandemics could spread at unstoppable rates, as they have in the past, but now with the capability to kill enormous numbers of people.

EXTREME POVERTY. 2 to 3 billion people live in conditions of extreme poverty, with lack of sanitation. The difference between rich and poor is becoming ever more extreme.

GROWTH OF SHANTYCITIES. Shantytowns (shantycities) with extreme violence and poverty are growing in many parts of the world. Youth there have no hope.

UNSTOPPABLE GLOBAL MIGRATIONS. Large numbers of people are leaving the poorest countries and shantycities, wanting to find a life in countries with opportunity.

NON-STATE ACTORS WITH EXTREME WEAPONS. Nuclear or biological weapons are becoming easier to build by terrorist organizations, political groups or individuals, who are not acting for a given state.

VIOLENT RELIGIOUS EXTREMISM. Religious extremism and jihads may become widespread, leading to large numbers of suicide terrorists, and religious war between Muslims and Christians.

RUNAWAY COMPUTER INTELLIGENCE. Computers will acquire the capability to increase their own intelligence until a chain reaction happens of machines becoming more intelligent at electronic speed.

Sumariamente, estos grandes problemas pendientes de solución los podemos agrupar en cinco categorías: el deterioro de las condiciones medioambientales del planeta; la pobreza extrema y la desigualdad creciente; el radicalismo religioso y los movimientos xenófobos; el desafío de la tecnología; y la desunión frente a los desafíos globales.

En la primera de estas categorías, el deterioro de las condiciones medioambientales del planeta, Martin destaca el calentamiento global —una amenaza capaz de alterar el equilibrio medioambiental necesario para la existencia de la gran mayoría de los seres vivos—, que viene acompañada por la escasez de agua y la destrucción de la vida en los océanos.

En la segunda categoría, la pobreza extrema y la desigualdad creciente, es necesario resaltar que hay casi ochocientos millones de habitantes del planeta que viven en la miseria absoluta; que la riqueza mundial se concentra en un 1 % de la población; que el crecimiento de la marginalidad y la desesperanza en la periferia de las grandes urbes va en aumento; y que los movimientos migratorios de todos cuantos huyen de la indigencia lacerante de los países en guerra o fallidos se multiplican.

En la tercera categoría encontramos el radicalismo religioso y la xenofobia, que se vuelven cada vez más visibles: el terrorismo islámico golpea aquí y allá avivado por la incultura, la superstición, la pobreza, la exclusión y cierta complacencia mal disimulada. Al mismo tiempo, la xenofobia (aversión a los extranjeros) está empezando a combinarse con un nuevo tipo de fobia hacia

---

WAR THAT COULD END CIVILIZATION. A global war like World War I or II, conducted with today's vast number of nuclear weapons and new biological weapons, could end civilization.

RISKS TO HOMO SAPIEN'S EXISTENCE. We are heading in the direction of scientific experiments (described by Lord Martin Rees) that have a low probability of wiping out Homo sapiens. The combination of risks gives a relatively high probability of not surviving the century.

A NEW DARK AGE. A global cocktail of intolerable poverty and outrageous wealth, starvation, mass terrorism with nuclear/biological weapons, world war, deliberate pandemics and religious insanity, might plunge humanity into a worldwide pattern of unending hatred and violence - a new Dark Age. (Martin, 2007, pp. 30-32).

cualquiera (nacional o extranjero) con el que estemos obligados a compartir alguno de nuestros derechos.

La cuarta categoría, el desafío de la tecnología, apunta a la doble cara del progreso científico y tecnológico: la luminosa y la tenebrosa. El *Homo sapiens* está «a punto de convertirse en un dios, a punto de adquirir no solo la eterna juventud, sino las capacidades divinas de la creación y la destrucción» (Harari, 2014, p. 455). El dilema es que los dioses pueden permitirse ser volubles y caprichosos, toda vez que solo existen en nuestra imaginación; pero los humanos somos reales, por lo que jugar con nosotros mismos a la creación y la destrucción podría resultar catastrófico.

La quinta, la desunión frente a los desafíos globales, es la categoría reina, el gran problema existencial que hemos de resolver. Esta quinta categoría es la más preocupante.

No quiero darle a entender que las cuatro primeras categorías son de índole menor. Salta a la vista que no lo son. Pero, aunque los humanos estamos acostumbrados a enfrentarnos a los desafíos desde que éramos unos mamíferos insignificantes —«la humanidad (como todas las otras especies vivas) tuvo que sobrevivir en condiciones difíciles, con cambios climáticos profundos (glaciaciones y calentamientos de la tierra), en ambientes hostiles y compitiendo con otros animales por el control del territorio y la búsqueda de alimento» (Bacci, 2016, p. 21)—, estamos faltos de responsabilidad: nos negamos a responder de nuestro futuro.

La responsabilidad es una de las tres hijas de las Luces y uno de los tres principios ilustrados de la convivencia humana. Y, a la vez, la contraprestación de la emancipación. La emancipación nos convierte en personas capaces de pensar y decidir por nosotros mismos, y, por lo tanto, nos obliga a responsabilizarnos de nuestras acciones, tal como la entiende Josep Ramoneda (1949-). Pensar y actuar libremente lleva consigo la obligación de asumir las consecuencias de lo que hacemos o dejamos de hacer. Una responsabilidad que hemos de aceptar como individuos, como sociedad y como género humano; una responsabilidad personal y colectiva de la que solemos huir.

Es verdad que la responsabilidad escasea, pero, verdaderamente, la razón por la cual no estamos dando pasos decisivos para unirnos frente a unos desafíos que nos están empezando

a superar se llama *indiferencialismo*. Un cóctel del que ya hablamos; un neologismo para referirme al estado de desinterés general de la ciudadanía contemporánea por todo aquello que no tenga que ver con uno mismo y su entorno más cercano; un estado en el que «las nociones de interés general y de bien común se desdibujan» (Ramoneda, 2010, p. 178); en el que el futuro se deja en manos del poder político, «con la política convertida en un pimpampum social, incapaz de defender los intereses generales» (*Ibid*., p. 182).

Sobre la indiferencia, lo primero que quiero comentarle es que debemos distinguir entre la excusable y la culpable. La primera la asocio a la marginación y la pobreza; la segunda, al poder y la riqueza. Pretender que millones de personas que viven con menos de 1,90 dólares al día (el indicador de la pobreza extrema) se involucren en solucionar los problemas del mundo es simplemente ridículo. Son seres humanos cuyo único objetivo es sobrevivir y permitir que sobrevivan sus familias y su grupo social. La pobreza extrema significa, además de ingresos míseros, ignorancia, marginación y cero expectativas de una vida mejor. Los que nada esperan, de nada son responsables.

Es la indiferencia culpable la que debe preocuparnos, la de los que sí pueden hacer, y mucho, por cambiar el estado de las cosas. Me estoy refiriendo, concretamente, a los titulares del poder político y a los ciudadanos que vivimos en la opulencia de la civilización occidental.

En los que nos gobiernan, la indiferencia asoma de una manera sutil, apenas apreciable. Cualquier político que se precie de tal intenta demostrar que posee las tres condiciones que exigía Max Weber (1864-1920), ya en 1919[2]: pasión, sentido de la responsabilidad y mesura. Son numerosos los que están revestidos de esas cualidades, pero también lo son los que padecen de indiferencia. Las manifestaciones de esta «dolencia» son muchas y variadas: la obsolescencia de los modelos de gestión política; la elefantiasis de

---

2 *La política como vocación,* documento publicado por el Programa de Redes Informáticas y Productivas de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), disponible en http:\\www.bibliotecabasica.com.ar

las estructuras político-administrativas; la gestión cortoplacista de los asuntos públicos; la incapacidad de adelantarse a las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos; la renuencia a reconocer sus errores y asumir sus consecuencias; el recurso constante a la demagogia; la actitud, ni proactiva ni aversiva, con la que cumplen la tarea de representar a los ciudadanos, sin apenas contacto con ellos y sin ningún destello intelectual apreciable.

En los occidentales, la indiferencia se muestra de una forma más grosera. Está claro que la abundancia nos ha vuelto indiferentes hacia todo aquello que no nos atañe a nosotros mismos y/o a nuestro entorno más cercano. Nuestros valores los hemos reducido a los puramente instrumentales (la pertenencia a una patria o a un grupo social, el bienestar, la seguridad, el éxito). Unos valores a los que Albert Einstein (1879-1955) no se sentía muy apegado:

> Mi apasionado sentido de la justicia y el compromiso social siempre han entrado en curiosa contradicción con mi pronunciada falta de necesidad de comunicarme con las personas y las comunidades humanas que me rodean. [...] Nunca me he sentido estrechamente ligado a ningún país, patria o círculo de amigos, ni siquiera a mi familia más cercana. (2011, pp. 12-13).

En «la civilización del deseo» que hemos construido no hay lugar para otros valores: «La civilización consumista se distingue por el lugar central que ocupan los deseos de bienestar y la búsqueda de una vida mejor para uno mismo y los suyos» (Lipovetsky, 2007, p. 11). Una civilización en la que prima el yo y lo mío es presa fácil de la indiferencia. La ausencia del sentido de comunidad ha dejado vía libre al reino de lo privado: «Desde mediados de los ochenta la revolución conservadora ha empujado en esta dirección. La gente capaz de crear comunidad y redes activas estorba» (Ramoneda, 2010, p. 178).

Vivimos en una sociedad consumista en la que la satisfacción de nuestras necesidades emocionales ocupa todo nuestro tiempo libre: no tenemos ni un momento para hacerle una visita a nuestro sentido común. Le echamos la culpa al capitalismo y a su perversa libertad de mercado. Derivamos, así, nuestra responsabilidad, olvidándonos de que nuestra condición de seres libres nos exige un «sentimiento firme y claro sobre la responsabilidad por aquello que

hacemos, un sentimiento relativo a la imputabilidad concerniente a nuestras acciones» (Schopenhauer, en Aramayo, 2003, p. 28).

Niall Ferguson (1964-) apunta al Estado, «con su seductora promesa de "seguridad de la cuna a la tumba"» (2013, p. 152), como el causante de la decadencia nuestra sociedad occidental. Es cierto que el estado del bienestar nos ha permitido —en mayor o menor medida— abdicar de responsabilidades que fueron nuestras (la atención médica, la formación de los hijos, el ahorro para la vejez), a la vez que mejoró, exponencialmente, nuestra calidad de vida. Pero, a medida que el estado del bienestar ha ido ampliando sus prestaciones, los ciudadanos nos hemos ido olvidando de nuestra condición de agentes activos de nuestro propio destino, de responsables de nuestra propia vida y, claro está, del devenir de nuestra civilización y de nuestro medio natural. La tranquilidad que supone la protección social nos ha convertido en actores secundarios de nuestra propia vida. De hecho, nuestras inquietudes sociales han ido disminuyendo hasta quedar reducidas a tributar (por obligación) y votar (los que lo hacen).

El individualismo es el segundo elemento compositivo del neologismo indiferencialismo. Resumidamente, el individualismo —interpretado como yo primero y al margen de los demás— es el lado perverso de la individualización y la individualidad —entendidas ambas como quiero ser yo entre los demás—, que son el lado bondadoso. El individualismo es irracional: «Ninguna clase de vida humana, ni siquiera la del ermitaño en la agreste naturaleza, resulta posible sin un mundo que directa o indirectamente testifica la presencia de otros seres humanos» (Arendt, 2005, p. 51). La individualización y la individualidad son racionales. Es la razón la que nos hace autónomos y la autonomía la que nos hace humanos, dueños de nuestros actos y deudores de sus consecuencias.

Los occidentales somos culpables de indiferencia e individualismo. Ni el consumismo inducido por capitalismo ni el bienestar apadrinado por los Estados nos eximen de estas culpas ante el «tribunal interior de nuestra conciencia» kantiano. La única eximente parcial a la que nos podemos acoger es que vivimos sumergidos en el desasosiego, la incertidumbre y el pesimismo. En el desasosiego de unos cambios veloces y profundos; en la incertidumbre de un futuro más allá de nuestra com-

prensión; en el pesimismo que nos hace creer que todo lo que hemos construido con el esfuerzo de generaciones se desmorona en un caos inevitable en el que cada uno ha de sobrevivir como pueda. En este desorden, un proyecto de civilización planetaria es inimaginable. Basta con leer a Alain Touraine (1925-2023) para darnos cuenta:

> ...en lugar de que nuestras pequeñas sociedades se fundan poco a poco en una vasta sociedad mundial, vemos deshacerse ante nuestros ojos los conjuntos a la vez políticos y territoriales, sociales y culturales, que llamábamos sociedades, civilizaciones o simplemente países. (1997, p. 10).

Y a este desencanto general respondemos con indiferencia (no podemos hacer nada) e individualismo (protejamos lo nuestro, separémonos de los demás).

Rutger Bregman (1988-) cree que estamos tan acostumbrados a nuestro estado de cosas que «las ideas radicales sobre cómo cambiar el mundo se han convertido en algo casi impensable en sentido estricto. Las expectativas sobre lo que podemos logar como sociedad se han erosionado drásticamente, obligándonos a aceptar que, sin utopía, solo nos queda la tecnocracia» (2017, p. 23); pero, a pesar de ello, nos estimula a sacudirnos la pereza a la que nos ha acostumbrado la rutina:

> Hemos de dirigir nuestras mentes al futuro. Dejar de consumir nuestro propio descontento a través de las encuestas y de unos medios de comunicación centrados de manera incesante en las malas noticias. [...] Trascender ese espíritu de nuestro tiempo que nos limita y reconocer nuestro idealismo compartido» (*Ibid*., p. 27).

Pero estos comentarios que estamos compartiendo pecan de suavidad. Para muchos intelectuales, las diferencias que nos separan son tales que pueden provocar una verdadera confrontación. Así lo entiende alguien tan notorio y controvertido como Samuel P. Huntington (1927-2008).

En *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*, que vino después de su impactante *The Clash of Civilizations?* (¿Choque de civilizaciones?), publicado en 1993, Hun-

tington expone las cinco proposiciones[3], las cinco razones, por las cuales la sociedad multipolar y multicivilizacional emergida tras el fin de la Guerra Fría es el caldo de cultivo propicio para provocar el choque de civilizaciones que da nombre a sus dos escritos.

Es una opinión muy bien fundamentada, pero que yo no comparto, entre otras cosas, porque ninguno de los «Estados dirigentes» de los que habla Huntington se atrevería a iniciar un conflicto con otro, a sabiendas de que ello significará la destrucción de nues-

---

3 En 1993, Samuel P. Huntington publica su notorio *The Clash of Civilizations?*, [¿Choque de civilizaciones? (2006), en la edición en castellano que figura en la bibliografía], al que siguió, en 1996, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* [*El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial* (1997), en la edición en castellano que figura en la bibliografía]. En el capítulo primero expone las cinco proposiciones en las que fundamenta su tesis. Lo hace al describir las cinco partes en las que divide su libro:

Primera parte: Por primera vez en la historia, la política global es, a la vez, multipolar y multicivilizacional; la modernización económica y social no está produciendo ni una civilización universal en sentido significativo, ni la occidentalización de las sociedades no occidentales.

Segunda parte: El equilibrio de poder entre civilizaciones está cambiando: Occidente va perdiendo influencia relativa; las civilizaciones asiáticas están aumentando su fuerza económica, militar y política, el islam experimenta una explosión demográfica de consecuencias desestabilizadoras para los países musulmanes y sus vecinos, y las civilizaciones no occidentales reafirman por lo general el valor de sus propias culturas.

Tercera parte: Está surgiendo un orden mundial basado en la civilización; las sociedades que comparten afinidades culturales cooperan entre sí; los esfuerzos por hacer pasar sociedades de una civilización a otra resultan infructuosos; y los países se agrupan en torno a los Estados dirigentes o centrales de sus civilizaciones.

Cuarta parte: Las pretensiones universalistas de Occidente le hacen entrar cada vez más en conflicto con otras civilizaciones, de forma más grave con el islam y China, mientras que, en el plano local, las guerras en las líneas de fractura, sobre todo entre musulmanes y no musulmanes, generan «la solidaridad de los países afines», la amenaza de escalada y, por tanto, los esfuerzos por parte de los Estados centrales para detener dichas guerras.

Quinta parte: La supervivencia de Occidente depende de que los estadounidenses reafirmen su identidad occidental y los occidentales acepten su civilización como única y no universal, así como de que se unan para renovarla y preservarla frente a los ataques procedentes de sociedades no occidentales. Evitar una guerra mundial entre civilizaciones depende de que los líderes mundiales acepten la naturaleza de la política global, con raíces en múltiples civilizaciones, y cooperen para su mantenimiento. (1997, pp. 15-16).

tra civilización y, por qué no, de nuestra especie. No es previsible que las grandes potencias se pongan a jugar a la guerra: todas son conscientes de las consecuencias. Aunque no debemos olvidar que un científico tan relevante como Martin Rees (1942-) piensa que las probabilidades de que nuestra civilización sobreviva más allá del final de este siglo no exceden del cincuenta por ciento.

¿QUÉ NOS MUEVE HACIA EL FUTURO?

Aunque la foto del presente nos pueda traer a la imaginación las *Pinturas negras* de Francisco de Goya (1746-1828), el escrutinio de nuestra realidad nos demuestra que estamos evolucionando y avanzando hacia una civilización común, impulsados por dos fenómenos que están promoviendo el acercamiento de las diferentes culturas de nuestro pequeño planeta entre sí: la occidentalización y la universalización. A ellas hemos de unir a las cuatro fuerzas que le señalé en la presentación —la ciencia y la tecnología, la sociedad, las organizaciones y las personas—, a las cuales dedicaré gran parte este capítulo.

Pese a los rechazos y las suspicacias que provoca la adscripción a un marco civilizatorio universal de culturas muy diferentes entre sí, las personas, cualquiera que sea cultura, vivan donde vivan, piensen como piensen, se están convirtiendo en «ciudadanos del mundo» (Höffe).

La occidentalización y la universalización, de las que hablaremos dentro de un momento, son irreversibles y no tienen por qué ser algo negativo, sino todo lo contrario. La convivencia siempre se construye a partir de lo que nos une y no de lo que nos separa. Por otro lado, el respeto a la identidad cultural no es imposible en una civilización única. No debemos olvidar que desde hace siglos casi todas las culturas han convivido e intercambiado bienes e ideas. Estas relaciones de intercambio se han venido incrementando exponencialmente en los últimos decenios gracias a las tecnologías de la comunicación y a la movilidad a gran escala. De hecho, observando la evolución del mundo, se puede empezar a hablar muy bajito de «un marco civilizatorio global y común» (Höffe, 2007, p. 193). Lo natural es que las culturas propias se preserven y evolucionen al ritmo de los tiempos, ya que son el patrimonio más valioso de cualquier sociedad; la conservación

del acervo cultural propio es una reivindicación compartida por todas las sociedades modernas.

Creo que estas palabras de Touraine son muy oportunas en este momento:

> Es necesario oponerse con vigor a la colonización cultural y la imposición de un modo de vida dominante al mundo entero, pero también hay que tomar nota de que el aislamiento de las culturas ya no existe y que oponer sin más precauciones culturas dominadas y cultura dominante es la expresión de un proyecto político autoritario que en definitiva se preocupa poco por la tradición. Es así como fracasaron los indigenistas que en diversas regiones de la América andina quisieron poner en pie un movimiento político de defensa de las culturas indígenas, cuando en realidad es urgente que las poblaciones indias puedan manejar, dentro de instituciones democráticas, sus intereses culturales y económicos. (1997, p. 176).

Es normal oír hablar de civilizaciones y culturas como conceptos asimilables, como términos que pueden utilizarse indistintamente, pero deberíamos comenzar a diferenciarlos nítidamente[4]. Como sabemos, al hablar de civilización, estamos hablando del conjunto de valores, culturas, conocimientos, modelos de organización de la convivencia y sistemas de generación y distribución de la riqueza de un colectivo humano en un momento histórico determinado. Aunque lo parezca, esta definición no es muy diferente de otras, salvo por el hecho de que he obviado algunos conceptos que he reservado para lo que defino como cultura. Esta la entiendo como el conjunto de bienes inmateriales que confieren a una determinada sociedad una identidad propia y distinta a las demás, tales como las creencias, las tradiciones, las costumbres, los valores específicos, las lenguas, las expresiones artísticas, etcétera. Aunque mí me gusta más la Definición de Ian Kershaw

---

4 El antropólogo británico Edward Burnett Tylor (1832-1917), en *Primitive Culture* (1871), empleaba los términos civilización y cultura como equivalentes: «Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society». Esta definición fue una de las más tempranas y más citadas. (*Primitive Culture* fue reeditado en 2010 por Cambridge University Press).

(1943-): «La cultura es una ventana al alma de una sociedad, una ventana con múltiples cristales, cada uno con una tonalidad diferente» (*El País*, 12 de junio de 2019). Podríamos decir, mirando al futuro, que la civilización es lo que los humanos compartimos como acervo común y que la cultura es aquello que nos diferencia.

Indudablemente, estamos todavía lejos de una civilización común; pero, asimismo, es innegable que las distancias se están reduciendo como resultado de la concurrencia de los dos fenómenos que describiré a continuación.

La occidentalización

Entiendo por occidentalización la asimilación de las características que son propias de la cultura o de la forma de vida occidentales.

La occidentalización tiene como causa la preeminencia de Occidente sobre el resto del mundo. Una ventaja que para muchos intelectuales viene de lejos y sobre cuya fundamentación hay diversidad de opiniones. Para algunos pensadores del siglo XVII esta preeminencia se debía a la cultura griega.

> Dos mil quinientos años atrás, decían, los griegos crearon una cultura única basada en la razón, la invención y la libertad. Esto situó a Europa en una trayectoria distinta (y por ende mejor) que el resto del mundo. Según ellos, Oriente también contaba con ese saber, pero sus tradiciones eran demasiado confusas, conservadoras y jerárquicas como para competir con el pensamiento occidental. (Morris, 2018, p. 32)

Siendo esto verdad, también lo es que el legado de la Grecia y Roma clásicas se desvaneció durante siglos. Unos siglos en los que una Europa fragmentada, ignorante y siempre en guerra a poco podía aspirar frente a la milenaria civilización China y la poderosa civilización musulmana.

> En Oriente vería usted la gran civilización china milenaria. La larga lista de los inventos en los que los chinos han sido pioneros no tiene parangón: el papel, la prensa de imprimir, la pólvora, la brújula, etcétera. Sus científicos son los mejores del planeta. Su gobierno está unificado y el país se encuentra en paz.

> En el sur está el Imperio otomano, al que le faltó muy poco para invadir Europa. La gran civilización musulmana inventó el álgebra, realizó avances en óptica y física, y puso nombre a las estrellas. Aquí las artes y las ciencias florecen. Sus grandes ejércitos no encuentran una resistencia plausible. Estambul es uno de los grandes centros mundiales de aprendizaje de las ciencias. (Kaku, 2011, pp. 405-406).

Pero de esa Europa que agonizaba a mediados del siglo XIV a causa de la depresión económica que arruina a amplias capas de la población; de la peste negra de 1348 y las epidemias esporádicas posteriores, que diezman la población europea; de las divisiones en la Iglesia, conocidas como el Cisma de Occidente; de los conflictos y la violencia entre los reinos europeos, emergió la primera gran revolución occidental, un paso decisivo hacia la primacía de Europa: el Renacimiento.

Adicionalmente, la Edad Moderna se estrenaría con un hecho histórico trascendental: el descubrimiento de América. Este hallazgo traslada al Nuevo Mundo la experiencia convivencial europea a la vez que reconfigura el mundo, que se constituye en una unidad geográfica y humana a nivel planetario.

> La *unidad geográfica del globo* que resulta de los viajes y conquistas va acompañada de un proceso paralelo de *integración cultural y económica* cuyos resultados más significativos serán la configuración de un poblamiento humano continuo y la aparición de una economía mundial. (Artola, 1968, p. 213).

La colonización de América fue «el mayor fenómeno de aculturación de la Historia, resultado de la puesta en contacto y del proceso de adaptación de dos mundos hasta entonces ignorados entre sí» (*Ibid*., 213). Mientras, los emperadores chinos prohibían los viajes oceánicos, «poniendo fin a la Edad de Oro de la exploración marítima china» (Morris, 2018, p. 35).

A la «era de las conquistas» le sucedió «la era de las colonizaciones», que llegó a su máximo apogeo a finales del siglo XIX: «En 1913, once imperios occidentales controlaban casi las tres quintas partes de todo el territorio y la población, y más de tres cuartas partes (un asombroso 79 por ciento) de la producción económica global» (Ferguson, 2012, pp. 43-44). Un fenómeno diferente a

la globalización[5], propio de la modernidad[6] más reciente, con los que en ocasiones se confunde.

Volviendo al Renacimiento, sabemos que le seguirían las revoluciones que apuntaba en la presentación de este libro, y de las que hablaremos una y otra vez. De ellas emergerían las tres grandes aportaciones de Occidente, las que lo convertirían en un referente para el resto del mundo: la libertad (materializada en los derechos civiles y políticos), la dignidad (materializada en los derechos sociales, económicos y culturales) y la prosperidad (entendida como progreso, como la posibilidad de disfrutar cada día de un mundo mejor y de conseguir colectivamente mayores niveles de bienestar).

Recordemos, asimismo, que el capitalismo y la empresa moderna nacieron también en Occidente. Aunque parezca cómico, el capitalismo contemporáneo y la empresa moderna están prendidos de un artefacto y dos ideas: la máquina, la mano invisible y la fábrica de alfileres. La máquina se la debemos a James Watt (1736-1819) y las dos ideas son atribuibles a Smith, ambos europeos.

Las máquinas no solo son los artefactos que permitieron producir cantidades de energía inimaginables y fabricar en serie, son también productos de consumo en sí mismas: vivimos rodeados de máquinas que el sistema capitalista produce y distribuye para nosotros.

La mano invisible —que transforma el interés privado en interés común— representa la libertad de mercado, la esencia del

---

5 La globalización es, fundamentalmente, un fenómeno económico, que Stiglitz define como «la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) a través de las fronteras (2002, p. 34).

6 Tomo prestado el significado de modernidad de Anthony Giddens, que lo emplea para referirse a las instituciones y modos de comportamiento de la Europa posfeudal, posteriormente exportados al resto del mundo. «El término «modernidad» se puede considerar equivalente aproximadamente a la expresión «mundo industrializado», mientras se acepte que la industrialización no se reduce únicamente a su aspecto institucional» (1995, p. 26).

capitalismo moderno, y, cómo no, su gran dilema: sí o no a la intervención estatal.

En el ejemplo de la fábrica de alfileres —«Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo afila, un quinto aguza el otro extremo para insertarle la cabeza…» (Smith, en Galbraith, 2011, p. 79)—, Smith anticipa los fundamentos de la empresa moderna: la división (organización) del trabajo y la productividad (la capacidad de ser competitiva).

Tampoco debemos olvidar que la occidentalización es evidente en la política y la economía, al convertirse la democracia liberal occidental en el modelo a seguir, incluso hasta llegar a considerarla el sistema político y económico que nos sitúa ante «el punto final de la evolución ideológica de la humanidad». Francis Fukuyama (1952-), al que debemos ¿El fin de la Historia?, uno de los artículos capitales del siglo XX, escribe:

> Pero el siglo [XX] que comenzó lleno de confianza en el triunfo final de la democracia liberal occidental parece, cuando está próximo a concluir, que ha descrito un circulo al volver a su punto de partida inicial: no a un «fin de la ideología» o a una convergencia entre capitalismo y socialismo, como se predijo tiempo atrás, sino a la inquebrantable victoria de liberalismo económico y político.
>
> El triunfo de Occidente, de la *idea* occidental, se pone ante todo de manifiesto en el agotamiento total de alternativas sistemáticas viables al liberalismo occidental. […]
>
> Lo que podríamos estar presenciando no es simplemente el fin de la Guerra Fría o la desaparición de un determinado período de la historia de la postguerra, sino el fin de la historia como tal: esto es, el punto final de la evolución ideológica de la humanidad y la universalización de la democracia liberal occidental como la forma final de gobierno humano. (2015, pp. 56-57).

El curso de los acontecimientos está desdibujado esta apreciación del académico que anticipó el fin de la Guerra Fría. Es poco probable que la historia común de los humanos pueda continuar escribiéndose en clave neoliberal; pero lo cierto es que ahora mismo es el modelo socioeconómico que rige el mundo.

Los medios de comunicación de masas, el consumo, el turismo, la música, la moda, la tecnología… han acabado diseminado el modo de vida occidental a una velocidad increíble y con una fuerza irresis-

tible. «Solo unas pocas sociedades siguen resistiéndose a la invasión de los modelos occidentales de marketing y de consumo, así como a la propia forma de vida occidental» (Ferguson, 2012, p. 46).

Indiscutiblemente, la palabra occidentalización tiene connotaciones negativas. El Occidente conquistador y colonizador emprendió la ocupación de otros territorios no solo porque su propia potencia tecnológica y militar se lo permitía, sino también porque nos considerábamos superiores, cultural y racialmente, a los pueblos sometidos. «Quizás la más famosa de estas estratagemas sea la idea francesa de "misión civilizadora" (*mission civilizatrice*), un concepto subyacente según el cual algunas razas y culturas tienen objetivos más elevados en la vida que otras» (Said, 2015, p. 5). Esta idea de superioridad, que todavía no ha desaparecido de muchas cabezas, provoca el rechazo hacia lo occidental de aquellos que no pertenecen a su cultura y la negativa de muchos occidentales a aceptar todo aquello que venga de fuera.

Occidente tiene que ser consciente de que, como nos recuerda Otfried Höffe (1943-), la ciencia y la filosofía europeas nacen en las colonias mercantiles griegas de Asia Menor; que las matemáticas, la astronomía, la filosofía práctica y el derecho son originarias de Babilonia y Egipto; y que fueron los árabes los que, en la Edad Media, transmitirían a Europa la filosofía y la ciencia de la Grecia clásica, previamente enriquecidas con aportaciones hindúes, iraníes, egipcias y judías. (2007, p. 195).

Dicho todo esto, es justo resaltar que la civilización occidental ha sido integradora. Desde que Europa (la joven hija de Agenor, rey de Tiro, y de Argíope) recaló en Creta, a lomos de Zeus convertido en toro, hasta la caída de Constantinopla en 1453 (fin del Imperio romano de Oriente), los «asaltos a Europa» (Ballesteros) fueron una constante: aqueos invadiendo la Hélade; eslavos y germanos invadiendo el Imperio romano; árabes invadiendo España y el sur de Italia (Sicilia). Y todos, a la postre, conviviendo bajo diferentes culturas.

Hoy, Occidente recibe a millones de personas procedentes de otras culturas, que dejan, así, de ser criaturas diferentes. Son los nuevos occidentales, que asimilan nuestra cultura y nos permiten comprender la suya. Nosotros también nos establecemos en países que no calificamos como occidentales, no ya como conquistadores o colonizadores sino como unos habitantes más.

La universalización

La universalización la entiendo como el fenómeno por el cual las personas del mundo se están acercado unas a otras y empezando a caminar hacia un futuro común. Al igual que la occidentalización, la universalización no es un proceso nuevo, sino que comenzó cuando empezamos a conocer nuestro lugar en el universo. Lo fuimos descubriendo poco a poco, y cada descubrimiento —al tiempo que nos sorprendía— suponía para nosotros una nueva decepción: nuestro planeta se volvía más y más insignificante. De centro del universo a minúsculo cuerpo celeste en la periferia de una de las cien mil millones de galaxias que pueden observarse haciendo uso de la tecnología actual. «Ciertamente hemos recorrido un largo camino desde Aristóteles y Ptolomeo [(100-170)], cuando se creía que la tierra era el centro del universo» (Hawking, 2007, p. 28). Y todavía nuestro camino hacia la insignificancia no ha terminado: «hemos visto también que nuestro universo puede ser meramente una de las innumerables burbujas espumeantes en la superficie de un océano cósmico vasto y turbulento, llamado multiuniverso» (Greene, 2006, pp. 546-547). Los habitantes de este minúsculo «punto azul pálido» (Sagan) en la periferia de nuestra galaxia somos un casi nada en nuestro universo; y deberíamos ser conscientes de ello. Sí, somos poca cosa, y menos todavía cuando ni siquiera estamos unidos. ¡No se desanime!, somos irrelevantes a escala cósmica, pero tenemos un tesoro en la cabeza: la inteligencia.

La universalización la desgloso en tres subfenómenos concurrentes: la integración entre diferentes, la estandarización de las prácticas humanas y la universalidad.

1º. La integración es el paso siguiente a la cooperación. Integrar significa, entre otras cosas, «hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo». Como le anticipé en la presentación, la historia humana es una historia de integración. Citaba a Harari, al que quiero volver en apoyo de mi proposición.

> Hace diez mil años la humanidad estaba dividida en incontables tribus aisladas. Con cada milenio que pasaba, estas tribus se fusionaron en grupos cada vez mayores, creando cada vez menos civilizaciones diferentes. En las generaciones recientes, las pocas civilizaciones que perduraban han estado uniéndose en una única civilización global. Las divisiones políticas, étnicas, culturales y económicas resisten, pero no socavan la unidad fundamental. (2018, p. 121).

No hace falta ser muy perspicaz para darse cuenta de que cada día que pasa somos más dependientes los unos de los otros. La pandemia de covid-19 todavía nos lo sigue recordando. Pero, a pesar de que la evidencia está ahí, son muchos los que piensan que una única civilización planetaria es una ingenuidad. Y no solo por los obstáculos que habrá que superar, que ya sabemos los que son, sino porque tendremos que avanzar solos. Quiero decir que ni las grandes potencias ni las organizaciones supranacionales ni los Estados se han planteado, al menos hasta ahora, la necesidad de sembrar la semilla de una autoridad que pueda pilotar y equilibrar un proceso de integración a nivel planetario.

Joseph Stiglitz (1943-), en la crítica que hace de la tercera globalización moderna —el rostro comercial y económico de la universalización en marcha—, destaca como muy negativo el hecho de que no haya existido en este proceso un poder equilibrador y sólido por encima de los Estados-nación que lo guiase y modelase, lo que permitió a los países más avanzados imponer sus reglas y configurar la globalización en función de sus propios intereses.

> En la actualidad, [...] tenemos un proceso de «globalización» análogo a los procesos anteriores en los que se formaron las economías nacionales. Por desgracia, carecemos de un Gobierno mundial, responsable ante los pueblos de todos los países, que supervise el proceso de globalización de modo comparable a cómo los gobiernos de EEUU y otras naciones guiaron el proceso de nacionalización. En vez de ello, tenemos un sistema que cabría denominar *Gobierno global sin Estado global*, en el cual un puñado de instituciones —el Banco Mundial, el FMI, la OMC— y unos pocos participantes —los ministros de Finanzas, Economía y Comercio, estrechamente vinculados a algunos intereses financieros y comerciales— controlan el escenario, pero muchos de los afectados por sus decisiones no tienen casi voz. (2002, pp. 47-48).

Con un Gobierno planetario o sin él, parece claro que el proceso de integración seguirá adelante hasta hacer posible una Unión Planetaria.

> Cualesquiera que sean los cambios que nos aguardan en el futuro, es probable que impliquen una lucha fraterna en el seno de una única civilización en lugar de una confrontación entre civilizaciones extrañas (Harari, 2018, p. 131).

Más contundente todavía es Fromm, cuando escribe que a los humanos no nos quedará más remedio que vivir juntos:

> No hay duda de que está naciendo un mundo uno. Quizá sea el acontecimiento más revolucionario de la historia de la humanidad. Vemos ya que ha nacido un mundo uno, en el sentido de que la producción industrial terminará por ser común a todos los pueblos del mundo y creará cierta proximidad entre todas las personas, muy estrechada por nuestros nuevos métodos de comunicación. Pero la cuestión es si este mundo nacerá como un mundo habitable o terminará por ser un gran campo de batalla único.
>
> La cuestión es: el hombre moderno, el hombre del siglo XX, ¿está preparado realmente para vivir en un mundo uno? ¿U ocurre que estamos viviendo intelectualmente en el siglo XX y emotivamente en la Edad de Piedra? Mientras estamos preparándonos para este mundo uno, nuestros sentimientos y afectos, ¿no siguen siendo tribales? Por tribal entiendo exactamente una actitud que vemos en casi todas las tribus primitivas. Con esta actitud, se confía únicamente en los miembros de la propia tribu, sólo se siente obligación moral con los miembros de la propia tribu, con quienes —muy esencial, aunque suene trivial— han comido la misma comida, han cantado las mismas canciones y hablan el mismo idioma. (2007, pp. 82-83).

2º. Cuando hablo de la estandarización de las prácticas humanas, me estoy refiriendo a la unificación de los modos de hacer de los habitantes del planeta. Estandarizar quiere decir ajustarse a tipos, modelos, normas, patrones o referencias comunes. «La gente tiene todavía diferentes religiones e identidades nacionales. Pero cuando se trata de asuntos prácticos (como construir un estado, una economía, un hospital o una bomba), casi todos pertenecemos a la misma civilización» (*Ibid.*, p. 130). La estandarización existe desde que los humanos empezamos a comunicarnos los unos con los otros. Los idiomas, los alfabetos, las medidas, las monedas, las leyes, los calendarios, los husos horarios, son ejemplos de tipificación, a la que se llegó para poder interactuar con los demás y organizar el funcionamiento de las sociedades.

La mundialización de estos estándares es la resultante de los procesos de occidentalización e integración propios de la modernidad. Pero, a pesar de los avances que pueden percibirse, queda mucho por hacer. A los humanos todavía nos gusta hacer ostentación de nuestras diferencias: necesitamos hacer saber al mundo

que lo nuestro es distinto y mejor, o, sencillamente, que no necesitamos imitar a nadie. Este comportamiento es absurdo y caro[7]. Las oportunidades de ahorrar dinero y recursos que nos brinda la estandarización son inimaginables.

Nos guste o no, el fenómeno de la estandarización se está manifestando todas las áreas de la actividad humana: en la tecnología, las finanzas, el diseño, la alimentación, la moda, los gustos musicales, los hábitos de consumo…

Incluso a pesar de los escasos avances en la estandarización de las condiciones de vida y de las enormes diferencias entre países ricos y pobres, resulta evidente que la occidentalización y la universalización están difuminando las barreras de las culturas, los Estados y las religiones, convirtiéndonos, poco a poco, en ciudadanos del planeta Tierra.

> Los jóvenes de todo el mundo se parecen más entre sí que las personas mayores de esas mismas culturas, y las fronteras entre ciudad y campo, ricos y pobres, formados (educados) y no formados (no educados) son hoy más nítidas que las que existen entre las culturas y entre las religiones» (Höffe, 2007, p. 194).

3º. El subfenómeno estrella de la universalización tiene nombre propio: la universalidad, que significa la extensión de los derechos humanos a todos los habitantes del planeta. No estoy hablando de nada nuevo, sino de la idea ilustrada de que todos los humanos, en cuanto pertenecientes a la misma especie, tienen derecho a la misma dignidad (Todorov, 2014, p. 101). Una dignidad que se materializa en la titularidad de un conjunto de derechos universales de rango superior a cualquier ordenamiento jurídico y a cualquier tradición o religión. «La idea de univer-

---

7 Siempre pongo el ejemplo de los enchufes para ilustrar la irracionalidad de este comportamiento tribal: en el mundo existen, al menos, quince tipos de enchufes diferentes, a pesar de que la International Electrotechnical Commission (IEC) presentó un nuevo tipo destinado a estandarizarse, que, hasta el momento, solo Brasil y Sudáfrica han adoptado. Es incongruente que no hayamos llegado todavía a la normalización de unos simples enchufes, como lo lamenta la propia IEC, sencillamente porque los intereses políticos y comerciales están primando sobre la razón.

salidad de los derechos aparece en el mundo moderno, desde el humanismo jurídico, y el iusnaturalismo renacentista y alcanza su plenitud con la filosofía de la Ilustración» (Peces-Barba, 1994, p. 617). Estos derechos «tienen un carácter racional y abstracto al margen del tiempo y válidos para cualquier momento de la historia» (*Ibid*., p. 615).

Esta idea de universalidad fue asumida, desde el primer momento, por la Declaración de Independencia de los Estados Unidos (1776) y por la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano (1789), que «proclaman enfáticamente que todos los hombres, desde su nacimiento, poseen algunos derechos como la libertad o la igualdad, que ningún poder político puede negar o desconocer. Se trata de derechos innatos, imprescriptibles, inviolables y, en definitiva, universales» (Pérez Luño, 2000, p. 29). Y, como no, por la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948).

> Desde la génesis de los derechos humanos en la Modernidad a su actual significación que se desprende de la Declaración de la ONU, la universalidad es un rasgo decisivo para definir estos derechos. Sin el atributo de la universalidad nos podemos encontrar con los derechos de los grupos, de las etnias, de los estamentos, de entes colectivos más o menos numerosos, pero no con derechos humanos. Precisamente el gran avance de la Modernidad reside en haber formulado la categoría de unos derechos del género humano, para evitar cualquier tipo de limitación o fragmentación en su titularidad. A partir de entonces la titularidad de los derechos, enunciados como derechos humanos, no va a estar restringida a determinadas personas o grupos privilegiados, sino que va a ser reconocida como un atributo básico inherente a todos los hombres, por el mero hecho de su nacimiento. (*Ibid*., p. 39).

Por lo que acabamos de leer, puede parecer que la universalidad de los derechos humanos es indiscutida, reconocida y observada con carácter general. Pero no es así, son muchos los que oponen afirmando que «que cada pueblo, a lo largo de su devenir histórico, ha forjado un tejido institucional propio, y que ese conjunto de formas de vida e instituciones no se puede juzgar ni mejor, ni peor que el de cualquier otro pueblo» (*Ibid*., p. 32); otros, argumentando que la universalidad de los derechos humanos enmascara un nuevo intento de colonización occidental.

> La idea de un modelo ideal/universal de cultura o de política capaz de servir de canon para todas las sociedades y, en consecuencia, exportable a todas ellas, es una falacia; se trata de una hipóstasis destinada a enmascarar la imposición coactiva y/o ideológica de un modelo histórico y concreto, por tanto, de una forma de particularismo político cultural: el modelo europeo occidental en su versión forjada en la Modernidad. (*Ibid*., p. 32).

Adicionalmente, resulta evidente que al empuje de la universalidad se opone una realidad sombría. Una realidad en la que millones de personas son privadas de los derechos más elementales; en la que impera la doble moral de proclamaciones rimbombantes e incumplimientos sistemáticos; en la que los valores fundamentales —la libertad y la dignidad— están latentes entre la pobreza extrema de unos y la riqueza exagerada de otros.

Sea fácil o difícil, la extensión de los derechos humanos a todos los habitantes del planeta, la universalidad, es el paso imprescindible y definitivo para convertirnos en ciudadanos del mundo. No habrá ciudadanía universal sin derechos universales.

No me quiero olvidar de mencionar que es muy importante tener en cuenta que la civilización planetaria no será simplemente una amalgama de culturas que se cruzan; será una civilización muy distinta a la actual, a la que sustituirá. La razón es que, detrás de estos dos fenómenos que han acaparado nuestra atención, hay cuatro fuerzas que nos mueven hacia un profundo cambio civilizatorio, un cambio que transformará nuestra manera de concebir el mundo y nuestros conceptos del tiempo y el espacio. Fuerzas cuyo poder es tan fuerte que traspasará todas las culturas y todas las fronteras. Estas fuerzas no son otras que las que le anuncié en la presentación y a las que dedico el título de este capítulo: la ciencia y la tecnología, la sociedad, las organizaciones y las personas.

I. LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA. El poder de los dioses

Creo que no hay mejor manera de empezar este apartado que citando a Steven Weinberg (1933-2021), premio Nobel de Física 1979.

> Antes de la historia existió la ciencia, más o menos. Si tomamos cualquier momento en el tiempo, la naturaleza nos presenta una amplia variedad de fenómenos desconcertantes: el fuego, las tormentas eléctricas, las plagas, el movimiento planetario, la luz, las mareas, etcétera. La observación del mundo condujo a generalizaciones útiles: el fuego quema, el trueno presagia la lluvia, las mareas son más altas cuando hay luna llena o luna nueva, etcétera. Todo ello acabó formando parte del sentido común de la humanidad. Pero de vez en cuando algunas personas deseaban algo más que una simple recopilación de hechos. Querían explicar el mundo.
>
> No fue fácil. No es solo que nuestros predecesores no supieran lo que nosotros sabemos del mundo, sino, más importante aún, carecían de nuestra noción de qué hay que saber del mundo, y cómo aprenderlo. (2015, p. 14).

La ciencia no nació con los humanos, tardamos mucho tiempo en comenzar a preguntarnos y contestarnos razonadamente sobre la verdadera naturaleza de las cosas. «...los griegos fueron los primeros que en verdad entendieron que el mundo era cognoscible, que era posible conocer mediante la observación sistemática y sin la ayuda de los dioses, que el mundo y el universo poseen un orden ajeno por completo al de los mitos de nuestros ancestros» (Watson, 2006, p. 197). Es en la Jonia griega del siglo VII a. e. c. donde encontramos al primer científico: Tales de Mileto (624-546 a. e. c.).

> El nacimiento de la reflexión en Jonia, lo que algunos estudiosos modernos denominan el positivismo jónico o la ilustración jónica, ocurrió de forma dual: ciencia y filosofía. Podemos considerar a Tales, Anaximandro [(610-545 a. e. c.)] y Anaxímenes [(590-524 a. e. c)] como los primeros filósofos así como los primeros científicos. Tanto la ciencia como la filosofía provienen de la idea de que existía un *kosmos* que era lógico, parte de un orden natural que podía, dado el tiempo necesario, ser entendido. (Watson, 2006, p. 210).

Aunque a los presocráticos les quepa el honor de haber sido los padres de la ciencia, como precursores que fueron de la separación entre razón y superstición, la religión siguió profundamente enraizada en el pensamiento filosófico y científico de la Grecia clásica y helenística. Una relación que perduraría en Europa hasta el siglo XVIII, sin que por ello impidiese la Revolución Científica de los siglos XVI y XVII. Una revolución que comenzó con

la publicación de un libro de título premonitorio, *De revolutionibus orbium coelestium* (1543), de Nicolás Copérnico (1473-1543), y que tendría como punto culminante otro libro trascendental: *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica* (1687), los *Principia*, de Newton. A partir de ese momento histórico, la ciencia se convirtió en la fuerza transformadora más poderosa de la vida humana; una fuerza que en un futuro no muy lejano nos permitirá ridiculizar el poder de los dioses clásicos; un poder que, como vaticina Kaku, alcanzaremos a principios del siglo que viene, para superarlo después.

> En 2100, al igual que los dioses mitológicos, seremos capaces de manipular objetos con el poder de nuestras mentes. Los ordenadores podrán hacer realidad nuestros deseos, tras leer en silencio nuestros pensamientos. Podremos mover objetos utilizando solo la mente, es decir, tendremos un poder telequinético que habitualmente está reservado a los dioses. Con el poder de la biotecnología crearemos cuerpos perfectos y alargaremos nuestro tiempo de vida. También seremos capaces de crear formas de vida nunca vistas en la superficie de nuestro planeta. Con el poder de la nanotecnología podremos tomar un objeto y convertirlo en otra cosa, para crear algo aparentemente a partir casi de la nada. No viajaremos en carros llameantes, sino en impecables vehículos que volarán por sí mismos casi sin combustible, flotando sin esfuerzo en el aire. Con nuestros motores seremos capaces de aprovechar la energía ilimitada de las estrellas. También estaremos a punto de poder enviar naves interestelares para explorar estrellas cercanas. (2011, p. 33).

Este vaticinio del científico californiano nos podrá parecer poco realista, pero lo cierto es que, como él mismo escribe, «las semillas de todas estas tecnologías ya están sembrándose ahora mismo». Lo importante, sin embargo, no son los detalles concretos sobre lo que podamos llegar a hacer o no, lo más relevante del texto de Kaku es que nos muestra las áreas del conocimiento sobre las que los científicos están trabajando y, por tanto, los campos de la ciencia en los que es lógico esperar los avances más sorprendentes. La ventaja de leer a Kaku en *La física del futuro* es la que él resalta: «Este libro lo escribe un "experto" que posee una visión de primera mano de las tecnologías que están en la vanguardia de la investigación» (*Ibid*., p. 32). También hace constar que ha entrevistado a trescientos científicos, algunos de los

cuales aparecen en estas páginas como referentes imprescindibles cuando se habla del futuro.

Esta información es la que me ha permitido identificar las seis áreas de la ciencia y la tecnología en las que podemos anticipar progresos suficientes para dilatar indescriptiblemente nuestros conocimientos sobre la naturaleza del universo y para transformar radicalmente nuestras formas de vida: la teoría del todo, la energía de las estrellas, la vida eterna, las máquinas «inteligentes», el sueño del alquimista y el salto al más allá.

Bajo estos seis apelativos se esconde una próxima revolución, que será la chispa que encenderá la civilización planetaria.

La teoría del todo

La ciencia, que muy pronto nos concederá el poder de los dioses mitológicos, tiene que resolver un problema, la aparente incompatibilidad entre la relatividad general de Einstein —«que proporciona un marco teórico para la comprensión del universo a una escala máxima: estrellas, galaxias, cúmulos (o *clusters*) de galaxias, y aún más allá, hasta la inmensa expansión del propio universo» (Greene, 2006, p. 15)— y la mecánica cuántica —«que ofrece un marco teórico para la comprensión del universo a escalas mínimas: moléculas, átomos, y así hasta las partículas subatómicas, como los electrones y los quarks» (*Ibid*., p. 15)—. Los científicos han ido comprobando que las predicciones de estas dos teorías son ciertas, pero, y este es el problema, «tal como se formulan actualmente, la relatividad general y la mecánica cuántica no pueden ser ambas ciertas a la vez» (*Ibid*., p. 15).

Esta incompatibilidad es difícilmente explicable si tenemos en cuenta que las galaxias y los átomos son parte del mismo universo y, por tanto, deberían estar sometidos a las mismas leyes fundamentales. Einstein entendió que esta discrepancia no era justificable, y dedicó treinta años de su vida a encontrar una teoría unificada de la física que resolviese el dilema. No lo consiguió; pero sus sucesores encontraron un camino: la teoría de cuerdas «que ha ido aclamada como una "teoría del todo" que eludió a Einstein durante los treinta últimos de sus vida» (Kaku, 2009, p. 279). Las cuerdas son filamentos de energía vibrante que constituyen el fundamento de todo cuanto existe en el universo, ya sea masa o energía.

> Según esta teoría [la teoría de cuerdas], si pudiéramos examinar estas partículas [los quarks y electrones que forman el átomo] con una precisión aún mayor —una precisión que estuviera en muchos grados de magnitud más allá de nuestra capacidad tecnológica actual— descubriríamos que ninguna es como un punto, sino que cada una de ellas está formada por un diminuto *bucle* unidimensional. Cada partícula contiene un filamento que vibra, oscila y baila como un elástico de goma infinitamente delgado que los físicos han llamado cuerda. (Greene, 2006, p. 30).

Son las vibraciones de estos filamentos las que confieren a cada partícula sus características. Cada pauta de vibración de una cuerda da como resultado una partícula, cuya masa y fuerza están determinadas por la forma en la que la cuerda vibra. «...las propiedades de las partículas dentro de la teoría de cuerdas son la manifestación de una única característica física: los resonantes modelos de vibración —es decir, la música— de los bucles de cuerda fundamentales» (*Ibid*., p. 33).

Esta teoría también es aplicable a las cuatro fuerzas de la naturaleza —la gravedad, la fuerza electromagnética, la fuerza nuclear fuerte y la débil—, por cuanto todas ellas tienen asociada una partícula: el gravitón, en el caso de la gravedad; el fotón, en el de la fuerza electromagnética; el gluón, asociado a la fuerza nuclear fuerte; los bosones *gauge*, asociados a la fuerza nuclear débil. Las cuerdas que forman las partículas de estas fuerzas también vibran bajo una pauta específica que determina las propiedades de cada una de ellas. La materia y la fuerza comparten un mismo principio. «A partir de un principio —en su nivel más microscópico, todo consiste en combinaciones de hilos vibradores— la teoría de cuerdas aporta un único marco explicativo capaz de abarcar todas las fuerzas y toda la materia» (*Ibid*., p. 32). Es por esta razón por la que los que se dedican a la ciencia hablan de la teoría del todo.

Pese a defender cinco versiones diferentes, los científicos están de acuerdo en que la teoría de cuerdas puede llegar a ser la teoría final que nos permita conocer definitivamente las leyes del universo. Pero se trata de una teoría extremadamente compleja hacia la que «tenemos que avanzar encontrando teorías parciales» (Hawking, 2007, p. 125). «De hecho, las matemáticas de la teoría de cuerdas son tan complicadas que, hasta ahora, nadie conoce ni siquiera las ecuaciones de las fórmulas exactas de esta teoría»

(Greene, 2006, p. 38). Lo que sí se conoce es que para que estas cuerdas vibren libremente y puedan formar la masa de todas las partículas y de las cargas de fuerza, harían falta diez (u once) dimensiones. Esto quiere decir que a las cuatro dimensiones que ahora conocemos (el tiempo y las tres dimensiones espaciales: largo, ancho y alto) habría que añadir seis o siete dimensiones espaciales más. Para cualquiera que no sea un científico, o sea, para la mayoría de los humanos, esta proposición echa por tierra algo tan básico como las cuatro dimensiones que todos experimentamos. No hay que alarmarse: lo que pasa es que estas seis dimensiones adicionales están fuera del alcance de nuestra percepción.

En 1994, Edward Witten (1951-) propuso una teoría unificadora de las cinco teorías que los científicos habían venido desarrollando separadamente. A falta de un nombre más atractivo, se la llamó teoría M. Esta teoría añade una dimensión más a las ya reconocidas en las teorías anteriores, que ahora pasan a ser once. Adicionalmente, en esta undécima dimensión puede existir un nuevo objeto: la membrana. (Kaku, 2009, p. 282). Nuestro universo podría estar alojado en una de estas membranas de tamaño colosal, a la vez que podrían existir muchas más, en las que podrían hospedarse universos paralelos. «¿Cuántos universos predice la teoría de las cuerdas? Una característica embarazosa de la teoría de cuerdas es que hay billones de billones de universos posibles, cada uno de ellos compatible con la relatividad y la teoría cuántica» (*Ibid*., p. 283).

Muy pronto, la ciencia estará en condiciones de demostrar experimentalmente si la teoría de las cuerdas es correcta o no. Si así fuese, comprobaríamos «que la estructura de nuestro universo tiene propiedades que probablemente habrían deslumbrado incluso a Einstein» (Greene, 2006, p. 40). «Si la teoría de las cuerdas es correcta, la estructura microscópica de nuestro universo es un laberinto multidimensional ricamente entrelazado, dentro del cual las cuerdas del universo se retuercen y vibran en un movimiento infinito, marcando el ritmo de las leyes del cosmos» (*Ibid*., p. 37).

La energía de las estrellas

La civilización planetaria será una civilización de tipo I, lo que significa que, llegados allá, consumiremos la porción de luz solar

que se proyecta sobre nuestro planeta, es decir, aproximadamente 10^{17} vatios (Kaku, 2011, p. 450), y habremos dejado atrás el consumo de combustibles de origen fósil y la energía nuclear de fisión. En el mix energético actual la potencia instalada de energía solar apenas supera los 300 gigavatios (3×10^9 vatios). El camino será largo. Entretanto, iremos dando pasos hacia un modelo energético en el que el consumo de energías renovables (hidráulica, eólica, mareomotriz, geotérmica, solar y biomasa) irá tomando la delantera al consumo de energías fósiles convencionales (carbón, petróleo y gas). A la vez, la demanda mundial de energía seguirá creciendo al ritmo que lo hagan las economías china e india, principalmente. Indudablemente, la electrificación irá tomando cada vez más protagonismo en la movilidad de las personas.

A unos decenios vista, todo parece indicar que la energía de fusión y la solar serán nuestras fuentes energéticas principales: primas hermanas, nos abrirán la puerta a la energía de las estrellas. La energía de fusión es la que se genera en el corazón de las estrellas y, por lo tanto, en el interior del Sol; la que lo hace incandescente y, a la vez, fuente de la luz y de la energía que permite la vida en la tierra. La energía solar es la porción de energía que el Sol proyecta sobre la tierra y que llega hasta nosotros en forma de luz y calor.

Lo que nosotros vemos como luz y sentimos como calor es el resultado de una reacción de fusión. Esta reacción entre dos isótopos de hidrógeno —el deuterio (D) y el tritio (T)— produce un elemento más pesado, el helio (He), a la vez que hace que el deuterio y el tritio pierdan una pequeña cantidad de masa, pérdida que libera una gran cantidad de energía, tal como se describe en la famosa ecuación de Einstein: $E=mc^2$. La cantidad de masa perdida (m), multiplicada por el cuadrado de la velocidad de luz (c^2), se transforma en la energía (E) liberada por la reacción de fusión.

Pues bien, esta reacción nuclear de fusión —muy diferente a la energía de fisión, que es la que se genera en las centrales nucleares actuales, mediante la división de un átomo de uranio— es la que los científicos están desarrollando. El ITER (Reactor Experimental Termonuclear Internacional) tiene como objetivo demostrar la viabilidad técnica y económica de la fusión nuclear para la generación de energía eléctrica comercializable. El gran problema que presenta la fusión es que la temperatura necesaria para que se unan el deuterio y el tritio es de 150.000.000 °C,

diez veces más que la temperatura a la cual esta fusión se produce en el interior del Sol. Uno de los grandes científicos que han dedicado su vida a la investigación sobre esta energía, Steven Cowley (1951-), CEO de la Autoridad Británica de Energía Atómica y profesor del Imperial College, estima que alrededor del año cincuenta de este siglo el primer reactor de fusión para uso comercial podrá operar con plenas garantías. A partir de ese momento, se podrá empezar a sembrar nuestro planeta de «pequeños soles» de energía nuclear no contaminante.

La energía solar será otra fuente importante de electricidad. Las células solares, que ya venimos utilizando, convierten directamente la luz en electricidad. El principio de su funcionamiento lo explicó Einstein en 1905: cuando una partícula de luz, un fotón, choca contra un metal desplaza un electrón, generando corriente. Cada año el sol nos regala 100.000 teravatios de energía (100.000 billones de vatios), cuando nuestro consumo energético total actual es de 16 teravatios (16 billones de vatios). Si las previsiones son acertadas, el consumo energético total del planeta podría llegar a los 50 teravatios en 2050. Esto quiere decir que bastaría un 0,05 % de la energía solar proyectada hacia la Tierra para satisfacer la demanda mundial. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de científicos e ingenieros, las células solares son todavía ineficientes, por lo que es necesario emplear un gran número de paneles fotovoltaicos para generar una cantidad razonable de energía eléctrica; además, la intermitencia de la luz solar y el almacenamiento de la energía producida y no utilizada son problemas añadidos. En un futuro próximo, estos problemas se habrán solucionado, incluido el que plantea la escasez de radiación solar en muchas zonas del globo.

Prosperidad y cambio climático o calentamiento global han estado perversamente anudados por cuanto los combustibles fósiles han sido la fuente energética principal de la actividad humana. Esta es la causa por la cual la temperatura media del planeta ha ido aumentando desde el comienzo de la Revolución Industrial. «En el siglo pasado, la temperatura de la Tierra aumentó en 0,72 ˚C, y el aumento se está acelerando» (Kaku, 2011, p. 313). 2016 tiene el dudoso honor de ser el año más caluroso de los últimos ciento treinta y cinco: la temperatura media aumentó 1,1 ˚C sobre los niveles de época preindustrial. Y el año 2023 va camino de ser el más caluroso de los últimos 120.000 años. El objetivo fijado en el Acuerdo de

París es «mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2 ˚C con respecto a los niveles preindustriales».

La energía de las estrellas no solo nos permitirá embridar el cambio climático, también nos dará la oportunidad de enviar al pasado el estatus geoeconómico de los siglos XX y XXI, por cuanto nos permitirá independizarnos de unos recursos que solo podemos encontrar en determinados países del planeta. En palabras de Cowley, la energía dependerá de nuestra capacidad de pensar y construir cosas y no de lo que podamos extraer de la tierra.

Es importante no olvidar que el hidrógeno y la radiación solar son recursos casi infinitos, y que no tienen dueño. Pero no acaba aquí la magia de estas dos fuentes de energía, todavía pueden concedernos dos deseos más. El primero, liberarnos de los peligros de las emisiones radiactivas del uranio —utilizado como combustible en los procesos de fisión nuclear— y de nuevas catástrofes, como las tristemente célebres de Three Mile Island (1979), Chernóbil (1986) y Fukushima (2011). El segundo, poner a nuestra disposición energía suficiente y no contaminante para que podamos dar el gran paso hacia la era del magnetismo (trenes, coches e incluso personas viajando por el aire sobre campos magnéticos).

La vida eterna

La inmortalidad es un atributo de los dioses, por lo que puede resultar arrogante plantear la posibilidad de que los humanos podamos llegar a vivir eternamente. Sin embargo, el premio Nobel Richard P. Feynman (1918-1988) no veía ninguna arrogancia en ello:

> Todavía no se ha encontrado en la biología nada que indique la inevitabilidad de la muerte. Esto me sugiere que no es del todo inevitable, y que solo es cuestión de tiempo que los biólogos descubran qué es lo que nos causa ese problema, y que esta terrible enfermedad universal, la temporalidad del cuerpo humano, se curará. (Feynman, en Kaku, 2011, p. 208).

Muchos otros los científicos piensan lo mismo. Los intelectuales también creen posible vencer a la muerte. Harari vaticina que hacia el 2050 habremos vencido a la enfermedad y la vejez, pudiendo, por tanto, vivir para siempre. Derrotar a la enfermedad y

a la muerte han sido dos de los grandes sueños de la humanidad durante milenios: los brujos y los hechiceros fueron los primeros médicos; el paraíso, el lugar donde los bienaventurados viven después de la muerte terrenal, fue, y es, la creación humana que mejor demuestra nuestro anhelo de eternidad.

Este deseo ancestral nunca pudo hacerse realidad por una razón muy simple: para entender la enfermedad y la muerte hay que entender la vida. Erwin Schrödinger (1887-1961), uno de los padres de la mecánica cuántica, se hizo esta pregunta en ¿Qué es la vida?, contestándose que la vida se reduce a átomos, moléculas y genes. La vida es información, información genética archivada en una molécula, el ADN[8], cuya estructura determina la naturaleza de cada ser vivo, sus características y su desarrollo. El ADN es la enciclopedia de la vida. Cada una de las células del cuerpo humano contiene en su núcleo una copia completa de esta enciclopedia, que en nosotros consta de cuarenta y seis volúmenes: los cromosomas. Las páginas de estos cuarenta y seis libros son los genes, las unidades de almacenamiento de información de los seres vivos.

El Proyecto Genoma Humano (1990-2006) nació con el objetivo de identificar y entender el funcionamiento de los 20.000 o 25.000 genes del ADN humano. Su éxito abrió las puertas de la medicina molecular o génica. Descifrar el código que controla la forma y las funciones de nuestro cuerpo —desde nuestra estatura hasta la manera en la que nuestros sistemas vitales funcionan— nos permite acceder a la información guardada en las páginas (los genes) de la enciclopedia de cada uno de nosotros. Pero la ciencia y la tecnología ya han llegado mucho más allá; la mecánica cuántica y los avances informáticos nos han proporcionado «unos modelos sorprendentemente detallados de la disposición de los átomos en cada proteína y en cada molécula de ADN. Sabemos cómo construir las moléculas de la vida, átomo a átomo, a partir de la nada» (Kaku, 2011, p. 178).

Una de las aplicaciones de la medicina génica es la manipulación de los genes con el objetivo prevenir, detener o curar una enfermedad; esta capacidad nos permite, por ejemplo, desactivar

---

8 Descubierto por Francis Crick (1916-2004), James D. Watson (1928-) y Rosalind Franklin (1920-1958) en 1953.

genes defectuosos y activar genes sanos. Entre los grandes desafíos de la nueva medicina hay uno especialmente importante: la curación del cáncer. En esta contienda nos enfrentamos a un rival especialmente poderoso, el gen p53, que, cuando está dañado, se convierte en la causa del cincuenta por ciento de los cánceres comunes. «El gen p53 es largo y complejo; esto aumenta la probabilidad de que resulte dañado por factores medioambientales y químicos. En consecuencia, muchos experimentos de terapia génica están encaminados a insertar un gen p53 sano en los pacientes» (*Ibid*., p. 193). Otra aplicación disruptiva es la conocida como medicina regenerativa, basada en la tecnología de las células madre, que se denominan así por su de capacidad de generar células hijas especializadas morfológicamente o funcionalmente. Modificando genéticamente las células madre podemos crear diferentes tipos de células hijas y utilizarlas para regenerar órganos y tejidos.

«Pero ¿qué decir de la más importante de todas las mejoras genéticas, el alargamiento de la vida humana?», se pregunta Kaku. Pues que la duración de la vida varía enormemente incluso dentro de los mamíferos. «Por ejemplo, nuestro ADN difiere del de nuestro pariente más cercano, el chimpancé, en solo un 1,5 por ciento, pero, sin embargo, nosotros vivimos un 50 por ciento más. Si analizamos los pocos genes que nos separan de los chimpancés, podemos determinar por qué vivimos mucho más que nuestro pariente genético» (*Ibid*., p. 207). Cabe decir, también, que las causas del envejecimiento son múltiples, aunque se impone la teoría que sostiene que se debe, principalmente, a los defectos que se van acumulando en los genes con el paso del tiempo, tanto por causas intrínsecas como extrínsecas. Los investigadores —entre ellos, Juan Carlos Izpisúa (1960-) y su equipo[9]— identifican la «desregulación epigenética»[10] como un factor determinante del

---

9 Izpisúa, J. C. *et al.* (2016): «In Vivo Amelioration of Age-Associated Hallmarks by Partial Reprogramming», *CELL*, 167, 7, pp. 1.719-1.733.

10 La epigenética hace referencia a los factores que regulan la expresión genética de una célula sin alterar su ADN. La expresión genética es el proceso mediante el cual la información codificada en un gen se transcribe en una molécula determinada (generalmente, una proteína) destinada a realizar una determinada función dentro de una célula.

envejecimiento en los mamíferos. La conclusión a la que todos estos grandes equipos de científicos han llegado es que la reprogramación celular parece ser el camino a seguir.

Aunque podamos poner en cuestión la eternidad de la vida humana, me atrevería a apostarle que en el cenit de la Edad Planetaria la expectativa de vida al nacer en gran parte de nuestro planeta rondará los 200 o 250 años. A día de hoy, vivimos 33 años más que en 1900. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), la esperanza de vida al nacer ha crecido de forma generalizada desde 1990 y ha aumentado en más de 6,2 años entre 1990 y 2013. Casi con seguridad, este ratio de crecimiento se duplicará o triplicará una vez que las terapias génicas alcancen su madurez. En la actualidad, Japón es el país con mayor expectativa de vida, 84 años, estimada en promedio hombres/mujeres; en un futuro no muy lejano a esa edad seremos jóvenes.

Las máquinas «inteligentes»

La inteligencia humana ha inventado otra inteligencia: la inteligencia artificial (IA). Los no ilustrados la asociamos a la computación, pero va más allá: lo que los científicos anhelan es que las máquinas puedan reproducir los procesos del cerebro humano, que puedan reconocer patrones; es decir, que tengan sentido común.

Reconocer patrones significa entender lo que ves, lo que escuchas o lo que sientes. Los robots pueden ver mucho mejor que un ser humano, pero no comprenden lo que ven. Cuando un robot entra en una habitación, lo que hay en ella se convierte en un embrollo de puntos; procesando esos puntos puede reconocer un conjunto de líneas rectas, círculos, cuadrados y rectángulos. Entonces, el robot intenta relacionar esa maraña de figuras, una a una, con los objetos que están almacenados en su memoria. Después de muchas horas de cálculos, la máquina es capaz de asociar estas líneas con sillas, mesas y personas. Por el contrario, cuando nosotros entramos en una habitación reconocemos los objetos que están a nuestra vista. Nuestros cerebros son, principalmente, máquinas de reconocimiento de patrones. Los robots pueden oír mucho mejor que un ser humano, pero no comprenden lo que oyen. Que el fuego quema es una obviedad para nosotros, pero no para un robot. Lo hemos aprendido a través de la experiencia, no a través de una programación específica de nuestro cerebro.

Para describir las leyes del sentido común que conoce un niño de seis años se necesitarían cientos de millones de líneas de código. Pero, además de realizar estas dos funciones básicas, el cerebro humano planifica, inventa, siente, sueña, se emociona, toma decisiones, acierta y se equivoca.

La gran pregunta que nos hacemos todos es si podremos llegar a construir máquinas inteligentes y, en ese caso, si estas máquinas podrán llegar a ser tan inteligentes o más que los humanos. Algunos científicos responden positivamente y otros negativamente. Nick Bostrom (1973-) y Roger Penrose (1931-) son dos adalides de una y otra postura. Bostrom, predice que las máquinas podrán llegar a superar las capacidades cognitivas de la inteligencia humana: «Actualmente las máquinas son muy inferiores a los humanos en inteligencia general. No obstante, algún día, (como hemos sugerido) serán superinteligentes» (2016, p. 22). Y describe las vías que se están explorando en busca de este objetivo, entre las cuales la emulación del cerebro humano la considera factible. «El camino de la emulación del cerebro completo tiene también alguna posibilidad de ser la ruta más rápida hacia la superinteligencia. Ya que el progreso a lo largo de este camino requiere de avances tecnológicos primariamente incrementales, en lugar de avances teóricos, se puede argumentar con fuerza que este camino tendrá éxito con el tiempo» (*Ibid*., p. 50).

Penrose se muestra más escéptico respecto a la emulación de aquellas funciones más profundas del cerebro. «Si alguna vez descubrimos en detalle cuál es la cualidad que permite a un objeto físico llegar a ser consciente, entonces sería concebible que pudiéramos ser capaces de construir tales objetos nosotros mismos, aunque podrían no calificarse como "máquinas" en el sentido de la palabra que ahora entendemos». (1991, p. 592).

Entretanto, lo que sí se ha conseguido es que la potencia de los ordenadores continúe aumentando siguiendo fielmente el postulado de la Ley de Moore (Gordon E. Moore, 1929-), que, hace ya unas décadas, anticipaba que la potencia de los ordenadores —el número de transistores en un circuito integrado— se duplicaría cada veinticuatro meses. Muchos opinan que esta progresión se verá ralentizada por los límites físicos del silicio, aunque ya se está hablando de chips de siete nanómetros y también se están ensa-

yando alternativas al silicio, como el grafeno y los nanotubos de carbono, que permitirían fabricar chips del tamaño de un átomo.

Pero a partir este nivel, las leyes de la naturaleza visible cambian y se ponen en marcha las leyes de la física cuántica (la superposición y el entrelazamiento cuántico[11]), que son las que rigen el mundo de los átomos y las partículas subatómicas. Si aprovechamos estas propiedades extraordinarias, casi mágicas, la capacidad y la velocidad de cálculo de los ordenadores serán inimaginables. «Un solo ordenador cuántico equivale a un número gigantesco de ordenadores convencionales». Lo dice Juan Ignacio Cirac (1965-), uno de los grandes de la mecánica cuántica, al que, a dúo con Peter Zoller (1952-), debemos la primera receta sobre cómo hacer realidad un ordenador cuántico: la propuesta Cirac-Zoller. El hecho es que los ordenadores cuánticos ya están empezando a proliferar.

Pero esta magia tiene, de momento, sus limitaciones, como las tuvieron los primeros ordenadores electrónicos a mediados del siglo pasado. Lo que sí es una realidad es la «informática omnipresente». Mark Weiser (1952-1999) ya anticipó la era de la *ubiquitous computing*, que comenzó a principios de este siglo. Desde entonces, los chips han ido diseminándose por todo lo que nos rodea. El antiguo paradigma de un único chip por ordenador ha sido sustituido por uno nuevo: miles de chips en el interior de cualquier objeto, ya sean coches, teléfonos, relojes... Se instalaron en las cámaras de fotos, y se acabó el revelado; se incorporaron a las máquinas de escribir, y nacieron los procesadores de textos; se añadieron a los teléfonos, y aparecieron los *smartphones*.

Sea cual sea el futuro de las máquinas, puede resumirse en una frase de Tim Berners-Lee (1955-): «El límite de las máquinas no es su potencia, sino nuestra imaginación».

---

11 La superposición es un principio fundamental de la mecánica cuántica. Significa que una partícula subatómica, como, por ejemplo, un electrón, existe en todos sus posibles estados de forma simultánea (onda o partícula, aquí y allá...), pero que cuando se la observa, se manifiesta solo en una de sus posibles configuraciones. El entrelazamiento es un fenómeno cuántico en el cual dos o más partículas, aun cuando estén separadas espacialmente por millones de kilómetros, establecen un tipo especial de relación o conexión, de manera que cuando cambia el estado de una de ellas, cambia automáticamente el estado de las demás.

El sueño del alquimista

El sueño de todo alquimista es manipular la materia. Feynman tuvo el mismo sueño: poder fabricar objetos átomo a átomo. Ahora este sueño es posible gracias a la nanotecnología, la rama de las ciencias aplicadas cuyo objeto es el control y manipulación de la materia a una escala diminuta. Un nanómetro (del latín *nanus*) equivale a una milmillonésima (10^{-9}) parte de un metro.

Feynman fue el primer científico que se planteó la posibilidad de fabricar un objeto a escala nanométrica —«El nacimiento de la nanotecnología data de una famosa conferencia de 1959 impartida por el premio Nobel Richard Feynman ante la Sociedad Americana de Física, con el irónico título "Hay mucho sitio al fondo" [*There's Plenty of Room at the Bottom*, 29 de diciembre de 1959]» (Kaku, 2009, p. 55)—, pero hubo que esperar hasta 1986 para que su visión se articulase en ideas concretas.

> En ese año [1986], E. Drexler [K. Eric Drexler (1955-)] publicó su libro *Engines of Creation* en el que describe cómo las nanomáquinas serán capaces de construir desde ordenadores hasta maquinaria pesada, ensamblando molécula a molécula, ladrillo a ladrillo. Los encargados de realizar ese ensamblaje serán nanorobots ensambladores, con un funcionamiento parecido al que, desde siempre, lo han realizado los ribosomas y otros agregados moleculares en las células de nuestro cuerpo. Estos robots harían su trabajo auto-reparándose y construyéndose a sí mismos. [...] Drexler también vislumbró la posibilidad de desarrollar nano-submarinos que podrían desplazarse por la venas buscando antígenos, como lo hacen los leucocitos. En definitiva, a través de las páginas de *Engines of Creation*, Drexler nos hace soñar con objetos imaginados, de la misma manera que Julio Verne [(1828-1905)] hizo soñar a nuestros abuelos con viajes a la luna o al centro de la tierra. (Briones *et al*., 2009, p. 40).

Desde entonces, el universo nano- se ha ido expandiendo al igual que el nuestro. Las razones que explican esta rápida difusión son, fundamentalmente, tres: la invención del microscopio de efecto túnel, la obsesión de la tecnología por lo extremadamente pequeño y la tercera, las múltiples aplicaciones de la nanotecnología.

El microscopio de efecto túnel permitió la manipulación atómica. Gerd Binning (1947-) y Heinrich Rohrer (1933-2013) fueron sus inventores, con un Nobel como premio.

> De repente, los físicos podían obtener sorprendentes «imágenes» de átomos individuales dispuestos como se presentan en los libros de química, algo que los críticos de la teoría atómica consideraban imposible en otro tiempo. Ahora era posible obtener magníficas fotografías de átomos alineados en un cristal o un metal. Las fórmulas químicas utilizadas por los científicos, con una serie compleja de átomos empaquetados en una molécula, podían verse a simple vista. Además, el microscopio de efecto túnel hizo posible la manipulación de átomos individuales. (Kaku, 2009, p. 56).

La obsesión de la tecnología por lo diminuto cambió y cambiará mucho más nuestra manera de vivir. No empezó con Feynman, sino con la invención del transistor en 1947. William Bradford Shockley (1910-1989), John Bardeen (1908-1991) y Walter H. Brattain (1902-1987) fueron sus inventores.

> La invención del transistor en 1947 ha sido, sin duda, uno de los hechos más importantes para la sociedad del siglo XX. Hizo posible la aparición del circuito integrado y del microprocesador, que son las bases de la microelectrónica actual. Estos dispositivos han generado una revolución en la sociedad, de manera que hoy no nos imaginamos la vida cotidiana sin ordenadores, televisiones, teléfonos móviles o aparatos reproductores de música o películas. El reto que tiene marcado la tecnología es claro: ofrecer más información, en menos espacio, de forma más rápida y por menos dinero. (Briones *et al.*, 2009, p. 24).

Las aplicaciones de la nanotecnología no solo son diversas, sino también lindantes con la fantasía. Los nanomateriales es la aplicación que más rápidamente se ha trasladado de los laboratorios a la industria. Los nanotubos de carbono son los más populares, con ellos podemos fabricar hilos de un material diez veces más ligero que el acero, cien veces más resistente y diez mil veces más fino que un cabello; a estas propiedades mecánicas podemos añadir unas importantes propiedades eléctricas, ya que pueden funcionar como conductores o aislantes eléctricos.

> Así, por ejemplo, podremos disponer de un cable para fabricar circuitos electrónicos con diámetros, no de 0.1 micras, como en los circuitos integrados actuales, sino inferiores a 10 nanómetros, es decir, entre 10 y 100 veces más pequeños. (*Ibid.*, p. 81).

La medicina también se podrá beneficiar de la nanotecnología. «Una de las aplicaciones más prometedoras de la nanotecnología en medicina consiste en el diseño de dispositivos de tamaño menor que las propias células de nuestro cuerpo, capaces de dirigirse con precisión a un tejido enfermo y liberar en él los fármacos necesarios para sanarlo» (*Ibid*., p. 141). La eficacia de los medicamentos aumentaría significativamente y la disminución de sus efectos secundarios sería notable.

La electrónica del futuro será la nanoelectrónica. «No se puede predecir el momento exacto en el que el silicio comenzará a ser sustituido como elemento básico de la electrónica. Lo que sabemos es que hay varios candidatos para convertirse en los componentes nanoelectrónicos de futuro: moléculas, nanotubos de carbono, nanohilos, puntos cuánticos, etcétera» (*Ibid*., p. 163).

Como ocurre en otras disciplinas científicas, la nanociencia y la nanotecnología seguirán desarrollándose a ritmo acelerado. Esta aceleración tan veloz se produce cuando dos o más disciplinas científico-tecnológicas interactúan entre sí. Y esto es lo que está ocurriendo ahora mismo.

> En estos momentos asistimos a un nuevo proceso de convergencia tecnológica en el que se están aglutinando conocimientos y metodologías que provienen de la nanotecnología, la biotecnología, las omnipresentes tecnologías de la información y telecomunicaciones y las llamadas ciencias cognitivas (que incluyen las neurociencias)» (*Ibid*., p. 207).

En el campo de la salud los objetivos son múltiples: desarrollar biosensores que nos informen continuamente sobre nuestro estado de salud; fabricar nanoinstrumentos que permitan realizar intervenciones quirúrgicas menos agresivas o más precisas; sintetizar nanomateriales con propiedades idénticas a las fibras musculares; reparar anomalías genéticas o metabólicas; mejorar nuestras capacidades físicas y mentales mediante la implantación de nanodispositivos que potencien nuestras aptitudes biológicas; y otras muchas más.

¿Otra revolución? Sí, claro.

El salto al más allá

No me estoy refiriendo al más allá que prometen a sus fieles algunas religiones. Hablo de viajar en el espacio y el tiempo, y de poder teletransportarse a otros lugares instantáneamente, o sea, de desaparecer de un sitio y aparecer en otro. Para alcanzar el estatus de dioses es necesario que podamos hacer realidad estos sueños. Y, de alguna manera, ya lo hemos conseguido: el cine es el «carro de fuego» que nos permite volar sin límites. Pero ¿qué probabilidades tendremos en el mundo real de viajar en el espacio y el tiempo?

Depende. Es un hecho cierto que ya viajamos al espacio. También hemos puesto un pie en la Luna. Ahora mismo, seis astronautas orbitan la Tierra a cuatrocientos kilómetros de altura en la Estación Espacial Internacional. Los próximos pasos serán volver a la Luna y llegar Marte. También es muy posible que dentro de dos o tres decenios podamos hacer turismo espacial sin necesidad de una preparación física específica. Pero esto nos sabe a poco. Nuestro verdadero sueño es alcanzar las estrellas. El gran problema es que las distancias cósmicas son inconmensurables y cada vez más grandes debido a la expansión del universo. Hemos llegado muy lejos en naves no tripuladas —la sonda espacial Voyayer 1 ya ha traspasado los límites de nuestro sistema solar—, pero transportar humanos a esas distancias está muy lejos de nuestro alcance. Seguiremos buscando exoplanetas en los que exista agua en estado líquido que haga posible la vida, la fusión nuclear como fuente de energía de nuestras naves espaciales estará disponible en un futuro cercano, pronto conoceremos infinitamente mejor el universo; pero viajar a las estrellas será seguirá siendo un sueño inalcanzable a corto plazo.

El misterio del tiempo fascinó a los humanos tanto como viajar en él. La literatura y el cine rebosan de historias de viajes al pasado y al futuro. La ciencia no contempló la posibilidad de deambular por el tiempo hasta hace muy poco. En la física newtoniana el viaje en el tiempo era imposible; «...el tiempo se veía como una flecha. Una vez disparada, nunca podría desviarse de su pasado. Un segundo en la tierra era un segundo en todo el universo» (Kaku, 2009, p. 261). Einstein cambió esta visión. «En la teoría de la relatividad no existe un tiempo absoluto único, sino que cada individuo posee su propia medida personal del tiempo,

medida que depende de dónde está y de cómo se mueve» (Hawking, 2001, p. 56). La «paradoja de los gemelos» hace asequible a todo el mundo estos dos principios de la relatividad general: tenemos dos hermanos gemelos, uno de ellos viaja en una nave espacial a una velocidad cercana a la de la luz y el otro se queda en la Tierra, cuando el hermano viajero regrese será mucho más mucho más joven que el que se quedó en la Tierra, lo que significa que habrá viajado al futuro.

Pero ¿y al pasado? «Las leyes de la ciencia no distinguen entre el pasado y el futuro» (*Ibid*., p. 190). Pese a que la teoría lo permite, en la práctica, retroceder en el tiempo no parece probable. Los científicos no descartan que se pudiese viajar al pasado a través de un «agujero de gusano» —un atajo en el espacio-tiempo que conecta dos puntos distantes en el espacio—, toda vez que el espacio y el tiempo forman un solo objeto. Pero, aunque esto fuese posible, nos enfrentaríamos a un viaje sin retorno.

El teletransporte —desaparecer de un lugar para aparecer en otro— es la manera de viajar propia de los dioses cuando no lo hacen en sus carros de fuego. También es el truco de magia al que más recurren los ilusionistas. La literatura y el cine acuden a la teletransportación como adorno de sus ficciones. Pero una cosa es la fantasía y otra la realidad. La ciencia no se planteó la viabilidad de la teletransportación hasta que descubrió que la materia está formada por «minúsculas y duras bolas de billar» que llamamos átomos. Nadie valoró el impacto que el teletransporte podría tener en nuestras vidas hasta que la mecánica cuántica nos demostró que la teletransportación no era imposible.

Bajo los principios de la física newtoniana, los objetos no se mueven salvo que se les empuje, ni desaparecen y aparecen en otro lugar; pero en la teoría cuántica esto posible. «Al analizar las extrañas propiedades de los átomos, los físicos descubrieron que los electrones actuaban como ondas y hacían saltos cuánticos en sus movimientos aparentemente caóticos dentro de los átomos» (Kaku, 2009, p. 84). Al margen de suponer un paso de gigante en la comprensión de lo que somos, el descubrimiento de Werner Heisenberg (1901-1976) y Schrödinger nos permitió conjeturar un futuro totalmente diferente al presente en el que vivimos. «Pero ¿podemos utilizar las leyes de la teoría cuántica para crear una

máquina para teletransportar algo a demanda, como en los relatos de la ciencia ficción? Sorprendentemente, la respuesta es un sí matizado» (*Ibid*., p. 89). El gran problema es que las propiedades del mundo cuántico —en el que los electrones pueden desaparecer y aparecer en otro lugar o pueden estar en muchos lugares al mismo tiempo— no son fácilmente trasladables a los objetos que vemos. Sin embargo, pese a las dificultades, los avances de la ciencia en este campo son constantes y cada vez más rápidos.

> En 2004 físicos de la Universidad de Viena fueron capaces de teletransportar partículas de luz a una distancia de 600 metros por debajo de río Danubio utilizando un cable de fibra óptica, lo que establecía un nuevo record. [...] En 2006 se logró otro avance espectacular que incluía por primera vez a un objeto macroscópico. Físicos del Instituto Niels Bohr de Copenhague y el Instituto Max Planck en Alemania consiguieron entrelazar un haz luminoso con un gas de átomos de cesio, una hazaña que involucraba a billones y billones de átomos. (*Ibid*., pp. 92-93).

En 2007, físicos australianos ensayaron el teletransporte de átomos de rubidio sin necesidad de recurrir al entrelazamiento cuántico. Y los avances continuaron. Es ya una realidad que hemos sido capaces de transferir las propiedades de unas partículas a otras y que los físicos confían en poder teletransportar moléculas, o incluso virus, muy pronto. Hacerlo con humanos no debería ser imposible.

La primera Revolución Planetaria

¿Qué quiere decir la primera Revolución Planetaria? Pues que será el primer cambio rápido y profundo de las tecnologías y las estructuras socioeconómicas que vivirán, simultáneamente, todos los habitantes del planeta Tierra; las revoluciones anteriores nacieron en Europa y se fueron extendiendo muy lentamente al resto del mundo. Esta nueva revolución se espera para mediados de este siglo. Salvando las distancias, a lo que yo llamo primera Revolución Planetaria, Ray Kurzweil (1948-) lo llama Singularidad —un término acuñado por John von Neumann (1903-1957) y popularizado por Vernor Vinge (1944-) en los ochenta— y Jeremy Rifkin (1945-) se refiere a ella como la Tercera Revolución Industrial.

La Singularidad que proclama Kurzweil es un momento único a partir del cual la existencia humana se transforma radicalmente como consecuencia de la fusión entre la inteligencia biológica y la inteligencia artificial.

> En los años cincuenta del siglo XX el legendario teórico de la información John von Neumann declaró que "la aceleración continua del desarrollo tecnológico [...] da la impresión de acercarse a alguna singularidad esencial en la historia de la raza humana más allá de la cual los asuntos humanos no podrían seguir siendo tal y como los conocemos". Von Neumann hace aquí dos importantes observaciones: *aceleración* y *singularidad*. La primera idea es que el progreso humano es exponencial (es decir, que se expande multiplicándose repetidamente por una constante) en vez de lineal (esto es, expansión mediante la adición repetida de una constante). La segunda es que el crecimiento exponencial es engañoso, empieza lentamente y de forma virtualmente imperceptible, pero después de la rodilla de la curva se vuelve explosivo y profundamente impactante. (2012, pp. 10-11).

Kurzweil, el «genio inquieto», entiende la Singularidad como una profunda y perturbadora transformación de las capacidades humanas, provocada por el desarrollo exponencial de la inteligencia artificial.

> La Singularidad constituirá la culminación de la fusión entre nuestra existencia y pensamiento biológico con nuestra tecnología, dando lugar a un mundo que seguirá siendo humano, pero que trascenderá nuestras raíces biológicas. En la post-Singularidad, no habrá distinción entre humano y máquina o entre realidad física y virtual. (*Ibid*., p. 10).

La fisonomía de la revolución que pronostica Rifkin es menos llamativa:

> La Tercera Revolución Industrial es la última de las grandes revoluciones industriales y pondrá los cimientos de la infraestructura de la era colaborativa actualmente emergente. Durante los cuarenta años que dure la construcción de esa infraestructura de la TRI, se crearán centenares de miles de nuevas empresas y cientos de millones de nuevos empleos. Su consumación marcará el final de una saga comercial de doscientos años, caracterizada por el pensa-

> miento industrioso y el funcionamiento en mercados empresariales (y gestionada por una mano de obra de carácter masivo), y el inicio de una nueva era marcada por la conducta colaborativa, las redes sociales y una mano de obra formada por personal técnico y profesionales especializados. En el próximo medio siglo, el funcionamiento empresarial centralizado característico de las dos primeras revoluciones industriales irá siendo progresivamente subsumido en las prácticas empresariales y comerciales distribuidas de la Tercera Revolución Industrial, mientras que la organización jerárquica tradicional del poder económico y político cederá su lugar al poder lateral organizado de forma nodal a lo largo y ancho de la sociedad. (2011, p. 18).

Kurzweil y Rifkin son dos referentes imprescindibles para quien esté interesado en otear el futuro a corto plazo, pero mi idea de la Revolución Planetaria en puertas es diferente a las suyas. Indiscutiblemente, serán los avances en las distintas áreas del conocimiento científico —las que hemos mencionado y otras— los que provocarán una explosión tecnológica de extraordinario impacto en nuestras vidas, pero la tecnología será solamente el soporte de una nueva revolución humanista —la cuarta— que abrirá un nuevo capítulo de nuestra evolución socioeconómica.

Todos los proyectos que nacieron del pensamiento ilustrado están inacabados. Incluso la modernidad, que Touraine define como «el fin de una prehistoria y el comienzo de un desarrollo impulsado por el progreso técnico, la liberación de las necesidades y el triunfo del espíritu» (1994, p. 17), es un proyecto por concluir.

Somos conscientes de que nos estamos moviendo hacia una nueva era, sentimos el empuje de los motores y percibimos las fuerzas que nos están llevando hacia ella, pero necesitaremos un impulso adicional si queremos llegar pronto hasta allí. La primera Revolución Planetaria nos dará este empuje. Ya no necesitaremos dos revoluciones para volver a cambiar el mundo —la industrial y la francesa—, bastará con una.

No olvidemos que tenemos guardado en nuestro cerebro el tesoro más preciado del universo: la inteligencia. Y no solo eso, nuestros cerebros están llenos de los conocimientos acumulados por nuestra especie durante miles de años. Seríamos muy estúpidos si no fuéramos capaces de aprovechar un momento excepcional de la historia para dar un paso de gigante en nuestra evolución.

II. LA SOCIEDAD. Una nueva versión de la modernidad

Observará que no utilizo el plural, las sociedades, para referirme a la segunda fuerza transformadora de la civilización contemporánea. Al utilizar el singular, la sociedad, soy consciente de que estoy soslayando la multiplicidad de culturas diferentes que los humanos hemos ido construyendo a lo largo de los siglos. No es este mi propósito, pero es verdad que he tomado a las sociedades occidentales como objeto de investigación. Las sociedades occidentales comparten multitud de características, lo que nos permite referirnos a ellas en singular. Son las sociedades que conozco, algunas en profundidad, lo que me permite intuir su futuro con una probabilidad, más o menos alta, de acertar. Respecto al resto, es de suponer que su senda evolutiva estará cortada por el mismo patrón que el de las occidentales, en buena parte de los casos y en mayor o menor medida.

Una sociedad no es solo un conjunto de personas organizadas para cooperar en la consecución de determinados fines, sino también el aglutinante de las inteligencias, los conocimientos, las ideas, las aspiraciones, las frustraciones, las maneras de vivir, los sistemas de compartir recursos, lo virtuoso y lo perverso de todos los humanos que forman parte de ella. La reacción entre todos estos elementos genera la energía —«el fuego eternamente vivo» de Heráclito (540-470 a. e. c.), cuyo continuo encenderse y apagarse produce el dinamismo del mundo (Höffe, 2003, p. 31)— necesaria para transformarla y, en conjunción con otras, hacer cambiar una civilización.

La sociedad ha sido siempre fuerza y convulsión. ¿Hoy más? No lo sé; pero lo que está claro es que vivimos en un ahora de turbaciones difíciles de sosegar. ¿Qué nos está pasando? Estas son algunas respuestas, las dos primeras de Touraine:

> Las informaciones, como los capitales y las mercancías, atraviesan fronteras. Lo que estaba alejado se acerca y el pasado se convierte en presente. El desarrollo ya no es la serie de etapas a través de las cuales una sociedad sale del subdesarrollo, y la modernidad ya no sucede a la tradición; todo se mezcla; el espacio y el tiempo se comprimen. En vastos sectores del mundo se debilitan los controles

sociales y culturales establecidos por los estados, las iglesias, las familias y las escuelas, y la frontera entre lo normal y lo patológico, lo permitido y lo prohibido, pierde su nitidez. (1997, p. 9).

Y sigue:

Vemos hundirse a nuestro alrededor sociedades de producción y luchas sociales cuyo dinamismo nos ha dado varios siglos de adelanto sobre el resto del mundo. Es normal que muchos no vean más que las ruinas de una construcción tan grandiosa. Yo mismo insisto constantemente en el retorno de la violencia y de la guerra, y he subrayado el triunfo del mercado sobre el trabajo y la creación. Pero frente a estas nubes negras que ocupan una parte importante de nuestro cielo, percibo también la presencia cada vez más brillante de una modernidad cuyos principios (la creencia en la razón y el reconocimiento de los derechos individuales universales) se afirman sobre las ruinas de los sistemas sociales.

Lejos de estar sumergidos en un mundo donde no subsistirían más que el interés y el placer, estamos cada vez más claramente ante nuestras propias responsabilidades de seres libres. (2005, p. 102).

Ulrich Beck (1944-2015), en *La sociedad del riesgo global*, nos ofrece otra perspectiva.

Todos están de acuerdo en que en las décadas venideras nos enfrentaremos a profundas contradicciones y a paradojas desconcertantes, y en que experimentaremos esperanzas envueltas en desesperación. [...] Está constituyéndose un nuevo tipo de capitalismo, de economía, de orden global, de sociedad y de vida personal, todos los cuales difieren de fases anteriores del desarrollo social. Por tanto, sociológica y políticamente necesitamos un cambio de paradigma, un nuevo marco de referencia. (2002, pp. 1-2).

Moisés Naím (1952-) nos acerca a la sociedad actual desde un punto de vista más fáctico.

Vivimos en una época de abundancia. Hay más de todo. Hay más gente, países, ciudades... [...] En 2050, la población mundial será cuatro veces mayor de lo que era en 1950. Este aumento poblacional, así como su estructura de edad, su distribución geográfica, su longevidad, su salud y sus mayores niveles de información, educación y de

> consumo, tienen amplias repercusiones sobre la obtención y el uso del poder. [...] Hoy no solo hay más gente, y más personas con vidas más plenas y más sanas, sino que también se mueven mucho más. Eso hace que sean más difíciles de controlar. Y también altera la distribución del poder tanto en cada comunidad como entre distintos grupos sociales. [...] Pero el efecto de las revoluciones del *más* y de la *movilidad* ha sido una inmensa expansión del impacto cognitivo e incluso emocional del hecho de tener más acceso a los recursos y la capacidad de moverse, aprender, conectarse y comunicarse en un ámbito mayor y de forma más barata que nunca. Es inevitable que ese hecho agudice las diferencias generacionales de mentalidad y visón del mundo. (2013, pp. 90-105).

Desde mi propia experiencia, puedo añadir que los que vivimos —como niños primero y como jóvenes después— los tiempos que siguieron a la Segunda Guerra Mundial nos dimos cuenta —unos más, otros menos— de que todo a nuestro alrededor se transformaba sísmicamente, abriendo paso a una nueva y, en este caso, flamante sociedad.

En lo económico, la Segunda Guerra Mundial dejaba paso a un crecimiento económico espectacular, cuyo reflejo social fue la aparición de la clase media y su consolidación como estrato social dominante; para ella, Occidente culminó la construcción del estado del bienestar. En lo ideológico, la contracultura (Roszak) sepultó muchos tabúes y cambió profundamente nuestras costumbres y nuestra manera de vivir. En lo político, Estados Unidos se convirtió en superpotencia, a la vez que el *American Way of Life* conquistaba el mundo. En lo empresarial, el «desafío americano» evidenciaba la pujanza de las corporaciones estadounidenses, cuyos sistemas de gestión las hacían imbatibles. En lo tecnológico, la llegada del hombre a la Luna nos convenció del inconmensurable poder de la inteligencia humana. En lo mundano, vivimos la *dolce vita*: coches, televisores, coca colas, vermús, vacaciones, realismo mágico, existencialismo y rocanrol.

Muchos cambios más siguieron transformando exponencialmente nuestra realidad, tanto, que todo lo que nos impresionó a los jóvenes de aquella época se ha convertido en bucólicas imágenes de color sepia. La experiencia de los que ya no somos tan jóvenes nos alerta de que están por llegar nuevos y profundos cambios otra vez.

Hasta aquí una semblanza del panorama actual e inmediatamente futuro de nuestra realidad social; toca ahora arriesgarse a conjeturar la fisonomía de la sociedad del siglo XXII, al menos en sus trazos iniciales. Antes de seguir adelante es importante reconocer que estamos ante una pluralidad de retos de los que necesariamente hemos de salir triunfantes. La tranquilidad de una realidad monocromática e inalterable se ha esfumado. Es necesario elegir. La aspiración confesada de Martin Heidegger (1889-1976) de volver a un modo de vida o pretender un futuro en los cuales podemos vivir de una manera más sencilla se nos revela ahora mismo imposible (Sennett). Los desafíos están aquí y hemos de afrontarlos si queremos alcanzar futuro. En compensación, el género humano vivirá uno de los momentos decisivos de la historia del mundo: el tránsito hacia una nueva era.

¿Y qué decir de la fisonomía de la sociedad que viene? Creo que sus características podrían ser las que menciono a continuación: más diversa, interrelacionada y permeable; más autónoma y menos dependiente de los poderes públicos; más fluida, individualizada y vulnerable; más culta, equitativa y amable para la vida. Esta esquematización es tan artificial como cualquier otra, pero nos sirve para reconocer dos constantes históricas; la primera, la evolución positiva de las sociedades humanas a pesar de todos sus altibajos; la segunda, la propensión de los humanos a desplazarse en búsqueda de mejores condiciones de vida: para Massimo Livi Bacci (1936-), «desplazarse y emigrar es un instinto [de los humanos] que tiene sus raíces en la necesidad de sobrevivir o de mejorar sus condiciones de vida» (2016, p. 143).

Más diversa, interrelacionada y permeable

Más diversa. Occidente está asustado por el presente y el devenir del fenómeno migratorio. No es extraño. Amparados en el confort del estado del bienestar y/o en nuestro alto nivel de vida, nos preocupa que miles de seres humanos estén llamando a nuestra puerta con el anhelo de poder compartir lo que nosotros ya tenemos y ellos no tienen. Cuando esto ocurre —como está pasando ahora en Europa de forma masiva—, nos cuesta recordar que los humanos hemos sido migrantes desde nuestro ori-

gen como género: siempre hemos buscado mejores lugares para vivir o, simplemente, sobrevivir. Se puede decir que, a partir de un determinado momento (hace 700.000 u 800.000 años), los humanos no hemos dejado de trasladarnos de un lugar a otro. Ni siquiera la invención de la agricultura y la cría de animales (hace unos 10.000 años) pudieron frenar los movimientos migratorios de nuestro género.

Pero no solo hemos seguido migrando, también hemos seguido creciendo en población: de los diez millones de humanos del Neolítico, hemos pasado a los más de ocho mil millones del presente. Un presente que se puede resumir a partir del *Informe sobre las migraciones en el mundo 2015* de la OIM (Organización Internacional para las Migraciones) y del documento *World Population Prospects. The 2015 revision* de las Naciones Unidas. Estos informes estimaban que en el mundo había 232 millones de migrantes internacionales y 740 millones de migrantes internos. En el período 2000-2015, los países ricos recibieron un promedio de 4,1 millones de migrantes netos anuales procedentes de los países pobres.

Las asimetrías económicas y demográficas es probable que sigan siendo las causas primarias de los movimientos migratorios internacionales durante años. Los refugiados por conflictos bélicos también han influido en el aumento de migración neta experimentada por algunos países. Vivimos y viviremos en una era de movilidad humana sin precedentes en la que los migrantes, ya sean internos o externos, se trasladan y trasladarán fundamentalmente a las ciudades y sus periferias.

Respecto al aumento de población, las proyecciones demográficas señalan que crecerá a un ritmo más lento que en el pasado reciente. Alcanzaremos los 8,5 mil millones en el año 2030, para aumentar a 9,7 mil millones en 2050 y 11,2 mil millones hacia el año 2100. Prácticamente, todo el aumento de la población mundial en los próximos decenios se producirá en las zonas urbanas de los países de rentas medias o bajas de África y Asia.

Pero los movimientos migratorios y el incremento de la población vendrán acompañados de otro tipo de movilidad, la de nuestra propia realidad social. La sociedad se mueve en busca de su redefinición. Nos corresponde a nosotros y a las dos o tres

generaciones que nos siguen decidir cómo romper con la realidad que estamos viviendo conservando, a la vez, lo positivo de lo que llamamos la modernidad. ¿Y qué es lo bueno de esta modernidad? ¿Por qué debemos conservarla? Nos contesta Touraine:

> La modernidad no se manifiesta en la creación del «mejor de los mundos», sino, al contrario, en la subordinación de todas las formas de organización social a un objetivo central: producir individuos capaces de inventar y defender su propia capacidad de combinar el pensamiento racional y los derechos humanos fundamentales en instituciones sociales preocupadas a la vez por la eficacia y por la libertad. (2005, p. 116).

Touraine reconocía que las personas, como sujetos sociales que somos, estamos condicionadas por nuestra posición en la sociedad: «…sé que a la hora de pensar y comer lo hago igual que los miembros de mi medio social, nacional y cultural, y descubro fácilmente los determinantes sociales de mis conductas, puesto que éstas se parecen a las de aquellos que socialmente se me asemejan» (*Ibid*., p. 114). Pero, al mismo tiempo, tenemos la libertad y la capacidad de ejercer nuestro derecho a ser autores de nuestra propia vida, siempre que queramos hacerlo y siempre que la sociedad en la que vivamos nos lo permita.

> ¿Por qué no deberíamos percibir nuestra libertad con la misma fuerza que las determinaciones que nos limitan? ¿Y cómo podríamos profesar ideas democráticas si no aceptásemos ya la idea de que tenemos una cierta libertad para elegir entre el bien y el mal? Los analistas que no ven más que víctimas y fuerzas que las dominan son a la vez miopes y arbitrarios. ¿No ha estado nuestra historia de los últimos siglos ampliamente dominada por movimientos sociales que han modificado y transformado nuestra vida de manera cada vez más profunda? (*Ibid*., p. 114).

Además, Touraine matizaba el impacto social y cultural de la tan temida globalización, al considerar que su efecto más visible y destacable no es otro que la formación de una sociedad de masas en la que los bienes materiales y culturales circulan entre países de niveles de vida y tradiciones culturales muy diferentes, sin que ello signifique el fin de la diversidad.

> Esto no significa de ningún modo la estandarización general de los consumos y la «americanización» del mundo entero. Se ve, por el contrario, cómo se mezclan diversas corrientes opuestas. La primera es la influencia cultural ejercida por las grandes empresas de consumo y ocio: Hollywood es sin duda la fábrica de sueños del mundo entero, pero se constatará también que no por ello hace desaparecer las producciones locales. Pues se asiste, por otra parte, a la diversificación del consumo en los países más ricos. En Nueva York, Londres o París hay más restaurantes extranjeros que antes, y se pueden ver más películas procedentes de otros países del mundo. Por último, se asiste al resurgimiento de formas de vida social y cultural tradicionales o alimentadas por la voluntad de salvar una cultura regional o nacional amenazada. (*Ibid*., p. 37).

Debemos aceptar cuanto antes que, a pesar de todos los obstáculos físicos, políticos, económicos, raciales, religiosos e ideológicos, nuestra sociedad del siglo XXII devendrá multiétnica, multicultural y multisubjetiva, y, por ello, diversa. La tolerancia hacia esta diversidad, sobre la hablaremos más adelante, se convertirá en un requisito imprescindible para la convivencia. A los más jóvenes les espera un largo y duro proceso de aprendizaje para adaptarse a una nueva manera de «vivir juntos».

Más interrelacionada. Una mayor interrelación entre los humanos nos facilitará enormemente la tarea de aprender a convivir. Hemos hecho de la proximidad, real o virtual, uno de los paradigmas de la modernidad. Los medios de comunicación, las redes sociales, la facilidad para trasladarnos de un lugar a otro, el crecimiento de la población urbana, la homogenización de los gustos, la estandarización de los hábitos… nos acercan los unos a los otros como nunca antes lo habíamos estado. «Sociedad red», así definida por Manuel Castells (1942-), es un calificativo muy acertado de la tipología de organización de la vida social emergente, cuyo rasgo más destacado es «su existencia en un ámbito global». Este modelo de sociedad se asemeja, en su configuración y funcionamiento, a una red informática, tal como nos la presenta el sociólogo español, por lo que debemos imaginarla formada por un conjunto de nodos (nudos) en los que convergen dispositivos informáticos conectados entre sí. Los nodos en la sociedad red son «los canales de televisión, los estudios de filmación, los entornos de diseño informático, los periodistas de los informativos

y los aparatos móviles que generan, transmiten y reciben señales en la red global de los nuevos medios que constituyen la base de la expresión cultural y la opinión pública en la era de la información» (Castells, 1997, p. 550).

> Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores o metas de actuación). Una estructura social que se base en las redes es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio. Las redes son los instrumentos apropiados para una economía capitalista basada en la innovación, la globalización y la concentración descentralizada; para el trabajo, los trabajadores y las empresas que se basan en la flexibilidad y la adaptabilidad; para una cultura de deconstrucción y reconstrucción incesantes; para una política encaminada al procesamiento inmediato de nuevos valores y opiniones públicas; y para una organización social que pretende superar el espacio y aniquilar el tiempo. (*Ibid*., p. 551).

Nadie pone en duda que la «sociedad red» es el presente y será el futuro. Sin embargo, no deberíamos olvidar que internet es un potenciador o un «acelerante» —se llama así a un compuesto que aumenta la velocidad de un proceso químico natural o artificial— de todos los demás procesos que nos están acercando entre nosotros, que son, como sabemos, anteriores a su aparición. Las redes son herramientas de información, colectivización y globalización; pero no son las maquinas que fabrican el pensamiento, sino, únicamente, sus «distribuidoras».

Más Permeable. Una sociedad diversa e interrelacionada ha de ser, por fuerza, permeable. Lo hermético se llevaría mal con un nuevo modelo de sociedad. Quedan barreras por derribar hasta que muchas estructuras sociales puedan ser permeadas por aquellos que no forman parte de ellas. La clase social es la más significativa, por ser la estructura básica de la organización social que conocemos. Las clases sociales son una forma de estratificación de la población en grupos formados por individuos que comparten unas características comunes. Nacen al mismo tiempo que las sociedades humanas, pero en su concepto actual no aparecerán hasta los siglos XVIII y XIX, en el contexto de capi-

talismo industrial. Hoy en día, hemos comprobado que las clases sociales han perdido su homogeneidad, y los sociólogos nos hablan del fraccionamiento de las tres clases tradicionales en un número mayor. Aunque la estratificación de la sociedad pervivirá, será más inconcreta y, en consecuencia, menos afirmativa, salvo en sus capas más extremas. No obstante, la clase media, aunque menos homogénea, seguirá siendo el «jamón del sándwich».

Si los condicionantes que nos sitúan en una posición social son variados —el capital económico, el cultural, el social y el simbólico, si decidimos seguir a Pierre Bordieu (1930-2002)—, más variadas aún son las elecciones que podemos hacer desde esa determinada ubicación y, en consecuencia, más diversos pueden ser los estilos de vida resultantes. Cuando estos estilos de vida coinciden en una pluralidad de sujetos dan forma a un grupo social de características diferenciadas, por lo que serán estos estilos de vida los verdaderos agentes de estratificación social. Anthony Giddens (1938-) hace una reflexión muy interesante sobre la facultad de elegir y el estilo de vida:

> Un estilo de vida puede definirse como un conjunto de prácticas más o menos integrado que un individuo adopta no sólo porque satisfacen necesidades utilitarias, sino porque dan forma material a una crónica concreta de la identidad del yo. La expresión «estilo de vida» no es un término muy aplicable a las culturas tradicionales, pues implica elección entre una pluralidad de posibles acciones y más que ser «transmitido» es «adoptado». Los estilos de vida son prácticas hechas rutina. [...] Cada una de las pequeñas decisiones que toma la persona cada día (qué ponerse, qué comer, cómo comportarse en el trabajo, con quién verse al finalizar la tarde) contribuye a tales rutinas. Todas esas elecciones —así como otras de mayor amplitud y consecuencias— son decisiones referentes no solo a cómo actuar sino a quién ser. (1995, pp. 105-106).

Más autónoma y menos dependiente de los poderes públicos

El argumento de este apartado es el siguiente: el poder político se deteriora y la confianza en él disminuye; pero, al mismo tiempo, la sociedad civil, antes vibrante, también se debilita, y espera del Estado que asuma todas las responsabilidades que antes

asumían las asociaciones, así llamadas por Alexis de Tocqueville (1805-1859). Sí, una paradoja; o, mejor dicho, un problema que debemos solucionar.

Para hablar del deterioro del poder no hay nada más recomendable que recurrir a Naím y a su libro *El fin del poder*, en el que expone las causas de este deterioro. Yo me he inspirado en él, aunque me he permitido ofrecerle mi propia versión. El poder político se deteriora por tres motivos: La mengua del poder soberano de los Estados, la desilusión democrática y la escasa calidad del liderazgo político.

1. La mengua del poder soberano de los Estados. Vivimos en una sociedad que se enfrenta a un escenario de disrupción similar al que supuso el tránsito de la sociedad tribal o cerrada a la sociedad abierta o abstracta (Popper), y cuya organización política —estructurada en Estados-nación edificados sobre los principios de soberanía y la territorialidad exclusiva (Sassen)— cruje.

> La soberanía del estado moderno se constituyó en territorios mutuamente excluyentes, y en la concentración de la soberanía en las naciones. [...]
>
> Conseguir una territorialidad excluyente no fue tarea fácil. Costó siglos de luchas, guerras, tratados que se concertaban y se violaban, la nacionalización de territorios a lo largo de líneas mutuamente excluyentes, y garantizar la clara concentración de poder y de sistema de gobierno que caracteriza al estado soberano. (Sassen, 2001, p. 22).

Es evidente que estamos asistiendo a la decadencia del poder hegemónico y soberano de los Estados. Su número se multiplicó —los miembros de Naciones Unidas pasaron de 51 en 1945 a 193 en la actualidad—, pero la capacidad de ejercer su soberanía se ha reducido debido a las limitaciones que imponen los tratados multilaterales, las directrices de las instituciones supranacionales y la dependencia de su economía de los mercados exteriores y de la financiación internacional.

Por otro lado, cada vez es más difícil que unos pocos países dominantes puedan moldear unilateralmente las relaciones internacionales y zanjar los conflictos. Está constituyéndose un nuevo orden global en el que las potencias ya no podrán actuar como hasta ahora: «Su margen de maniobra se ha estrechado,

y la capacidad de las pequeñas potencias para ponerles obstáculos, orientarlas o sencillamente ignorarlas seguirá creciendo» (Naím, 2013, p. 234).

Ciñéndonos al perímetro de los Estados, no es difícil darse cuenta del asombroso declive de las mayorías electorales en muchos países.

> Hoy en día, las minorías mandan. [...] Los politólogos destacan que incluso en Estados Unidos, donde podría parecer que el sistema bipartidista genera vencedores y perdedores claros, solo hay una elección presidencial reciente —la de Ronald Reagan [(1911-2004)] sobre Walter Mondale [(1928-)] en 1984— que se pueda calificar de victoria aplastante. (*Ibid*., pp. 137-138).

Inevitablemente, el poder se difumina y se aleja de los centros de decisión tradicionales. Esto significa que los gobernantes ni pueden decidir a placer ni cumplir sus promesas electorales ni permanecer en el cargo durante mucho tiempo, como venía ocurriendo hasta hace muy poco.

2. La desilusión democrática. Una desilusión que tiene por causa el aumento del número de países democráticos y la merma, simultánea, de la calidad de la democracia a nivel general. Según el informe *Freedom in the World 2016*, ciento cuarenta y cinco países (74 %) pueden considerarse total o parcialmente democráticos, frente a cincuenta (26 %) que no lo son. Se puede afirmar, por tanto, que el mundo es mayoritariamente democrático. Pero la democracia por sí misma no es suficiente para el buen gobierno de la sociedad. Es su calidad la que marca las enormes diferencias en el nivel de desarrollo sociopolítico de los países; y esta es directamente proporcional al equilibrio entre el poder de gobernar y el poder de controlar a los que gobiernan.

La democracia se construyó sobre el equilibrio entre los tres poderes del Estado (legislativo, ejecutivo y judicial). Pero en un examen sencillo de calidad democrática nos encontraremos con una mayoría de Estados que suspenden. Muchos de ellos son nuevos en este oficio de gobernar; valga esto como disculpa. Pero entre los veteranos tampoco hay muchos aprobados. Por lo que se ve, estamos ante una asignatura difícil: la propensión al entrelazamiento de los tres poderes es una fuerza difícil de controlar. ¿Por qué?

Pues porque, al margen de la intensidad de esta fuerza, hay otras dificultades, cuya causa somos nosotros mismos. Una de estas dificultades es la indiferencia en la que descansa nuestra sociedad desarrollada. Una indiferencia que deteriora la dermis democrática, incluso, de aquellos países que juegan la liga de honor de la soberanía del pueblo. Ramoneda nos advierte de la «deriva actual de la democracia hacia el totalitarismo de la indiferencia» (2010, p. 74).

Curiosamente, en las democracias se está votando cada vez más a menudo, nos lo confirma The International Foundation for Electoral Systems (IFES); pero el hecho de votar, siendo importante, solo nos garantiza que el candidato más votado (o con más apoyos) va a ejercer el poder durante unos años. El cumplimiento del proyecto político con el cual se ganó el cargo es una rareza. Como sabemos por experiencia, la mayoría de las promesas electorales suelen quedarse en papel mojado.

3ª. La escasa calidad del liderazgo político. Si voy a escribir sobre la escasa calidad del liderazgo, debo definir previamente qué es. Cuando en la galaxia empresarial se habla de liderazgo, siempre se vuelve la vista a John P. Kotter (1947-). Para Kotter, el liderazgo consiste en mover a un grupo (o grupos) de personas hacia un objetivo sin necesidad de ejercer la coerción (1988, p. 16). Una definición muy sencilla para algo muy difícil de conseguir.

¿Puede aplicarse esta definición al liderazgo político? Yo diría que sí, ya que tanto un líder empresarial como un líder político han de poseer las competencias que les permitan alcanzar objetivos a través de otros. Dirigir una empresa o gobernar la cosa pública no es sencillo, y lo es menos cuando erupcionan la disrupción y la incertidumbre. Cuando esto ocurre, de poco le sirve a un directivo valerse de las técnicas y herramientas de gestión empresarial que conoce, y de nada le sirven a un político sus prácticas habituales. Hace falta algo más: «Operating in the new environment also requires leadership» (*Ibid*., p. 9).

Hay, sin embargo, dos facetas en las que empresa y política difieren: en la selección de sus dirigentes y en la homogeneidad de los colectivos que estos dirigentes han de movilizar.

En cuanto a la selección, veremos que los criterios son muy distintos: «Los sistemas de elección de líderes y candidatos intra o extrapartidistas responden a estrategias dominadas por la

relación afectiva y camaradería partidista, más que por criterios universalistas de mérito y calidad» (Robles Egea, 2009, p. 342). Esto es impensable en una empresa, salvo que sea familiar.

En lo que se refiere a la homogeneidad del grupo al que hay poner en actividad, veremos que los políticos han de encararse con grandes colectivos de «ciudadanos libres e iguales pero divididos en los valores, creencias, filosofías, riqueza, etc.» (*Ibid*., p. 345). Esto no ocurre en una empresa, en la cual los trabajadores pueden llegar a cientos de miles, pero no a millones; y donde, lógicamente, la identidad corporativa y la estrategia de negocio han de prevalecer sobre las diferencias que son normales cuando hablamos de ciudadanos libres.

Cuando el amiguismo y la dificultad se dan la mano, el liderazgo político tiende a cero.

Como consecuencia de todo lo anterior, el poder político se está volviendo menos confiable. Lo normal, ante esta situación, sería que los ciudadanos buscásemos la forma de intervenir cada vez más en los asuntos públicos y, al mismo tiempo, que comenzásemos a organizarnos al margen del poder. Pero esto no es lo que está ocurriendo en este momento histórico. La razón: la debilidad de la sociedad civil, como consecuencia del declive del capital social en buena parte de las sociedades occidentales.

El capital social puede definirse como el conjunto de características de una organización social, tales como la confianza, las normas, las redes de contactos, que pueden mejorar su eficiencia en la medida que facilitan la coordinación entre sus miembros (Putnam, 1993, p. 167). La historia de este concepto es larga e incierta. Algunos se lo atribuyen a Tocqueville, pero su conceptualización moderna se debe a Bourdieu. Como otras formas de capital, el capital social es productivo, por cuanto permite que cualquier grupo social consiga objetivos que no serían alcanzables en su ausencia. Una sociedad cuyos miembros confían los unos en los otros es capaz de lograr mucho más que una que carezca de esa confiabilidad.

Los sociólogos hablan de dos niveles de confianza. La confianza interpersonal o particularizada, entre individuos que pertenecen a grupos próximos y homogéneos (familia, amigos, compañeros de trabajo), y la confianza social, que desborda el ámbito más

próximo a la persona para extenderse hacia los grupos sociales (gobiernos, instituciones, organizaciones). Cualquier sociedad que sea capaz de convertir la confianza interpersonal en confianza social tendrá como premio su desarrollo socioeconómico. Las sociedades que casi todos envidiamos son aquellas que han sido capaces de conseguir este objetivo.

Una prueba evidente de que el capital social se está deteriorando es que la vida asociativa ha ido decayendo en casi todos los países. La afiliación a todo tipo de organizaciones ha ido disminuyendo. Robert Putnam (1941-) considera que la tecnología de las comunicaciones —televisión, internet, redes sociales— es la causante del decaimiento de la vida asociativa en Estados Unidos. Es probable, pero esta no es la única causa. Hay otra —coincido con Ferguson— que es igual de importante: la tutela del poder político. Los ciudadanos de Occidente esperamos del Estado que se ocupe de todas nuestras necesidades, que sea nuestro curador. Algo que Tocqueville en su *Democracia en América* ya resaltaba refiriéndose a la sociedad norteamericana:

> Sobre estos [los ciudadanos] se eleva un poder inmenso y tutelar que se encarga solo de asegurar sus goces y vigilar su suerte. Absoluto, minucioso, regular, advertido y benigno, se asemejaría al poder paterno si como él tuviese por objeto preparar a los hombres para la edad viril; pero, al contrario, no trata sino de fijarlos irrevocablemente en la infancia... (Tocqueville, en Ferguson, 2013, p. 152).

Por supuesto, esto ocurre en Occidente; y es preocupante. Dejar el curso de nuestras vidas en manos del Estado significa dejar de ser ciudadanos para volver a ser individuos, para volver a la minoría de edad. Nos dan miedo la autonomía y la responsabilidad. Actuamos como ciudadanos cuando se trata de exigir nuestros derechos, pero lo hacemos como individuos a la hora de enfrentarnos a nuestras responsabilidades.

> El individuo es el enemigo número uno del ciudadano, sugería De Tocqueville. El «ciudadano» es una persona inclinada a procurar su propio bienestar a través del bienestar de su ciudad —mientras que el individuo tiende a la pasividad, el escepticismo y la desconfianza hacia la «causa común», el «bien común», la «sociedad buena» o la «sociedad justa»—. (Bauman, 2003, p. 41).

Para muchos filósofos y académicos la solución a este problema es avanzar hacia una «sociedad cívica» (Höffe), que es aquella que se caracteriza por la confianza social, el compromiso de la ciudadanía con los asuntos públicos y la ejemplaridad de los gobernantes. Yo quiero añadir estos atributos no brotan espontáneamente; para que germinen es necesario que la sociedad asuma los principios de la convivencia que nos hacen ciudadanos: la razón, el respeto y la responsabilidad. Para ello es indispensable que sus miembros sean personas libres, y cuyo nivel cultural y socioeconómico les permita vivir dignamente.

Como nos recuerda Naím, los ciudadanos del siglo XXI somos más cultos, más urbanos, más conectados con el mundo, más ricos y más longevos. Miles de datos corroboran esta afirmación, pero los datos también nos muestran que hay cientos de millones de personas que están obligados a seguir siendo individuos.

Más fluida, individualizada y vulnerable

Fluidez, individualización y vulnerabilidad son otras tres características que definirán las sociedades del próximo futuro. Tres características que ya hemos empezado a percibir y que se irán haciendo más visibles a medida que las transformaciones sociales se vayan acelerando. La humanidad ha sido un relato de cambios trascendentales, pero lentos. No hace mucho tiempo que este ritmo tardo ha empezado a tomar velocidad, una velocidad que se está incrementando aceleradamente.

Más fluida. La fluidez se opone a la solidez de las estructuras y a la perdurabilidad de las ideas. Es un concepto que quiere evocar las propiedades de los líquidos y los gases, cuya forma viene determinada por el recipiente que los contiene. En *Modernidad líquida*, Zygmunt Bauman (1925-2017) nos advierte de que abandonamos la época de los «grupos de referencia» preasignados para adentrarnos en una etapa histórica de indefinición e incertidumbre:

> ...salimos de la época de los «grupos de referencia» preasignados para desplazarnos hacia una era de «comparación universal» en la que el destino de la construcción individual está endémica e irremediablemente indefinido, no dado de antemano, y tiende a pasar

> por numerosos y profundos cambios antes de alcanzar su único final verdadero: el final de la vida del individuo. (2003, p. 13).

En la modernidad del sociólogo polaco, los modos de vida y de relación social se han vuelto flexibles, elásticos y maleables hasta lo impensable. Al descomponerse la sociedad premoderna, los estamentos fueron sustituidos por las clases. La clase decidía cómo y dónde vivir, cómo comportarnos, dónde comprar, cómo vestir, qué estudiar, dónde trabajar y cómo y dónde disfrutar del ocio... Pero los patrones que impone una sociedad de clases rígidamente uniforme y cohesionada están desapareciendo, como también se está desvaneciendo la tutela de un poder próximo y director de nuestra voluntad. Metafóricamente, el poder regulará el «espacio aéreo», pero los ciudadanos podrán volar a todas partes y a todas horas, y elegirán el rumbo y el destino que les apetezca.

Las nuevas tecnologías nos permitirán una inimaginable capacidad de elección en todas las facetas de nuestras vidas: la educación, el trabajo, el ocio, la cultura, la moda, la alimentación... Podremos elegir a la carta y al momento el menú de nuestra propia existencia, dentro de una oferta casi interminable. El tiempo y el espacio se evaporarán. Todo estará disponible, presencialmente o virtualmente, en el momento en el que cada uno de nosotros lo queramos utilizar.

> El mundo está lleno de posibilidades, como una mesa de bufé llena de platos apetitosos, cuya cantidad excede la capacidad de degustación del más eximio glotón. Los invitados son consumidores, y el desafío más exigente e irritante al que se deben enfrentar es la necesidad de establecer prioridades: la necesidad de desechar algunas opciones y dejarlas inexploradas. La desdicha de los consumidores deriva del exceso, no de la escasez de opciones. (*Ibid.*, p. 69).

Fluidez y fragilidad van de la mano. El sentimiento de fragilidad lo provoca, precisamente, la destrucción de los modelos de convivencia y cohesión social bajo los que hemos vivido hasta hace bien poco; tenemos miedo a lo imprevisible. En muy poco tiempo se ha ido desmoronando «el sistema intrasocial de coordenadas propio de la sociedad industrial» (Beck). ¿Y ahora qué?, ¿a dónde vamos?, ¿qué nos espera? La fragilidad está muy bien representada en la frase de Giddens —que Touraine cita— en la que el sociólogo

londinense declara que su visón del mundo está mejor representada «por una nave espacial de intenciones imprevisibles que por la máquina que asegure un rendimiento regular» (1994, p. 259).

Las sociedades tecnológicamente avanzadas también se sienten débiles. Vivimos colectivamente en una continua agitación; entre crisis, conflictos y desastres. Ya no importa donde ocurran, cualquier crisis, conflicto o lo que sea afecta a todas las sociedades «y pone sobre el tapete la *fragilidad* y la *vulnerabilidad* de las personas y los países, la constatación de que no somos autosuficientes, sino interdependientes, en el nivel local y en el global» (Cortina, 2021, p. 11).

Esta sensación de debilidad no solo afecta a la sociedad en su conjunto, sino que atañe también a sus miembros, y muy profundamente. La transformación de los modelos de convivencia, así como la degradación del trabajo como «eje de la existencia» (Beck), están impactando, lógicamente, en las personas.

> Aún en los años sesenta la familia, el matrimonio y el trabajo eran vinculantes para organizar los planes de vida, las situaciones de vida y las biografías. Entre tanto, en todos los puntos de referencia han cambiado las posibilidades y obligaciones de elección. Ya no está claro que dos personas vayan a casarse, cuándo van a casarse, si conviven en vez de casarse, si se casan en vez de convivir, si el hijo nacerá y se criará dentro o fuera de la familia, con la persona que uno vive o con la persona que uno ama pero que vive con otro, antes o después de la carrera o en medio de ella, cómo será compatible todo esto a corto plazo, a largo plazo o momentáneamente con las obligaciones o ambiciones de la manutención, de la carrera, del trabajo de todos los implicados. (Beck, 1998, p. 167).

Cientos de años bajo los mismos principios socioideológicos —el matrimonio indisoluble; las mujeres cuidan del hogar y los hijos mientras que los hombres proporcionan el sustento; los hombres mandan y las mujeres obedecen…— hacen difícil el tránsito a una nueva realidad. Pero aprenderemos a vivir de otra manera, tanto individual como socialmente: «los cambios producidos por la Ilustración no fueron menos profundos en el área de la organización social» (Stiglitz y Greenwald, 2016, p. 456) y los hemos asimilado.

Más individualizada. El término individualizada que uso en el título de esta anotación tiene dos significados: la individualización, de la que hablaré a continuación, y la individualidad, una palabra cuyo significado también le desvelaré. Pero, antes de continuar, creo que es necesario recordar que ya hemos hablado del individualismo —yo primero y al margen de los demás— como el lado perverso de la individualización y la individualidad. Estas dos versiones del yo en sociedad son, por tanto, el lado positivo, aunque son sutilmente diferentes entre sí.

En *La sociedad del riesgo*, Beck escribe que la modernidad nos conduce a una triple individualización como consecuencia de la disolución de las precedentes formas sociales y de dominio; de la pérdida de las seguridades tradicionales, en relación a las creencias y normas que orientaban nuestro comportamiento; y de la formulación de un nuevo modelo de cohesión social. Este movimiento individualizador es contradictorio, tal como nos explica el que fuera profesor de la London School of Economics (LSE), por cuanto en lugar de las formas tradicionales de sociabilidad (la clase social, la familia nuclear) aparecen nuevas instancias e instituciones que convierten a los individuos en «una pelota de modas, relaciones, coyunturas y mercados».

> La individualización, debido a las condiciones del marco social, se ve afectada de modo que la existencia autónoma e independiente casi resulta imposible. El estatus y la cultura de las clases sociales o familiares quedan marginados o sustituidos por el *modelo de forma de vida institucional*: entrada y salida del sistema educativo, entrada y salida del trabajo productivo, regulaciones sociopolíticas de la edad de jubilación y no sólo de todo lo que se refiere a los períodos de vida (infancia, juventud, madurez, jubilación y vejez), sino también a la organización del tiempo (distribución entre la existencia familiar, la actividad cultural y la profesional). (1998, 215-216).

La individualización significa depender del mercado y del consumo de masas; un mercado y un consumo que lo abarca todo, desde los propios artículos de uso cotidiano hasta las opiniones, las costumbres y los estilos de vida. La individualización de la modernidad reflexiva de Beck lleva implícita «una estandarización y administración ajena que los nichos de las subculturas

familiar y estamental nunca conocieron» (*Ibid*., p. 216), y la *conformación política* de la vida.

Beck señala que este proceso interacciona con la globalización, por lo que la individualización trae consigo una simplificación y estandarización de las formas de existencia a nivel transcultural y transnacional. Los proyectos de vida han de encajar en un sociosistema[12] fuertemente institucionalizado y simplificado.

> En la modernidad avanzada se realiza la individualización bajo las condiciones de un proceso de socialización que precisamente impide gradualmente la autonomía individual. El individuo, ciertamente, rompe los lazos tradicionales y las relaciones de protección, pero los intercambia por las constricciones del mercado de trabajo y del consumo, así como por las estandarizaciones y controles implícitos en esas constricciones. (*Ibid*., p. 215)

A diferencia de la individualización, la individualidad parte de la base de que las estandarizaciones y constricciones existen y existirán. Pero esto no significa, necesariamente, que la autonomía individual no pueda coexistir con ellas. Recordemos las palabras de Touraine: ¿Por qué no deberíamos percibir nuestra libertad con la misma fuerza que las determinaciones que nos limitan? Una invitación a la reflexión desafiante, como también lo es el concepto de individualidad.

La individualidad quiere significar que las determinaciones que nos limitan son, en sí mismas, una expresión de nuestra autonomía. Somos los miembros de la sociedad los que nos imponemos a nosotros mismos esas limitaciones, los que decidimos cómo queremos vivir en sociedad.

> En el punto de partida del cambio radical que trajo consigo el pensamiento de la Ilustración encontramos un doble movimiento, negativo y positivo: de liberación respecto de normas impuestas desde fuera, y de construcción de normas nuevas que nosotros hemos elegido. (Todorov, 2014, p. 41).

---

12 Empleo este término para referirme a una comunidad de personas que se relacionan entre sí compartiendo estructuras, normas y mecanismos de funcionamiento comunes.

La sociedad ha pasado a ser un producto de la autonomía de los individuos y no los individuos un producto de la sociedad, como ha venido siendo. La individualidad es un individualismo consciente de que nuestra autonomía está sometida a las limitaciones que nosotros mismos nos imponemos, y que podemos cambiar. De alguna manera, el concepto de individualidad bebe de la idea aristotélica de la libertad: las personas somos libres para diseñar nuestro modelo de vida, pero hemos de encajarlo en marco social que colectiva y libremente hemos acordado.

Más vulnerable. La vulnerabilidad es otra característica que emergió como propia de las sociedades modernas a mediados del siglo XX.

> Hasta ahora, todo el sufrimiento, toda la miseria, toda la violencia que unos seres humanos causaban a otros se resumía bajo la categoría de los «otros»: los judíos, los negros, las mujeres, los refugiados políticos, los disidentes, los comunistas, etc. Había, por una parte, vallas campamentos, barrios, bloques militares, y, por otra, las cuatro paredes propias; fronteras reales y simbólicas tras la cuales podían retirarse quienes en apariencia no estaban afectados. (Beck, 1998, p. 11).

La vulnerabilidad es lógica en un mundo que va unificándose y compartiendo los riesgos globales que ello supone, a la que Beck bautiza como la sociedad del riesgo; una sociedad de riesgos globales que es, por lo tanto, vulnerable. Riesgo —posibilidad de resultar dañado— y vulnerable —posibilidad de ser herido— son palabras hermanas. Y al hablar de riesgos globales lo hacemos de aquellos que superan las fronteras de la clase social, los territorios y las ideologías. La especificidad de esta sociedad del riesgo la describe Beck con estas palabras:

> Con la extensión de los riesgos de la modernización (con la puesta en peligro de la naturaleza, de la salud, de la alimentación, etc.) se relativizan las diferencias y los límites sociales. [...] Los riesgos despliegan dentro de su radio de acción y entre los afectados por ellos un efecto *igualador*. Ahí reside precisamente su novedosa fuerza política. En este sentido, las sociedades del riesgo *no* son sociedades de clases; sus situaciones de peligro no se pueden pensar como situaciones de clase, ni sus conflictos como conflictos de clases. Esto queda más claro aún si tomamos en consideración el modelo espe-

> cial de reparto de los riesgos de la modernización: éstos poseen una *tendencia inmanente a la globalización*. [...] El contenido en ácidos del aire no ataca sólo a las esculturas y a los tesoros artísticos, sino que ha disuelto ya desde hace tiempo las barreras aduaneras modernas. (*Ibid*., p. 52).

La sociedad del riesgo no tiene fronteras en las que amprarse. Razón por la cual la defensa contra los riesgos globales hará emerger comunidades supranacionales, comunidades cuyo destino final es unirse en una sociedad planetaria. Beck es claro al respecto cuando escribe que los riesgos inherentes al proceso de modernización hacen que la utopía de una sociedad mundial se vuelva un poco más real. «Igual que en el siglo XIX los humanos tuvieron que aprender (bajo pena de la decadencia económica) a someterse a las condiciones de la sociedad industrial y del trabajo asalariado, hoy y en el futuro tienen que aprender (bajo el azote del apocalipsis civilizatorio) a sentarse a una mesa y, más allá de las fronteras, encontrar e imponer soluciones para las amenazas que ellos mismos han causado» (*Ibid*., p. 67).

Más culta, equitativa y amable para la vida

En este libro insistiré en la idea de que nuestro destino es una civilización planetaria, le recordaré muchas veces que estamos muy lejos de esa meta y no me olvidaré de repetirle que tendremos que derribar muchos muros para llegar hasta allí. En mi opinión, para avanzar hacia esta unión planetaria será imprescindible asumir como propios los valores inherentes a la naturaleza humana, aceptar los principios ilustrados de la convivencia, respetar el medio que nos rodea y apoyarnos en la cultura. Replantear nuestra manera de ser y estar en el planeta en un plazo razonable solo es posible utilizando la cultura como catalizador. Estoy hablando de cultura en sentido activo, de cultura «personal» (Zaid).

Más culta. El término cultura ya lo he empleado para referirme al conjunto de bienes inmateriales que confieren a una sociedad una identidad propia y distinta de las demás (valores específicos, creencias, tradiciones, costumbres, lenguas, expresiones artísticas...); estábamos hablando entonces de la cultura como acervo cultural. Pero la cultura tiene otras dimensiones: la

cultura como patrimonio personal, la cultura como ambiente social y la cultura asimilada y transmitida de manera natural.

1ª. El concepto de cultura como patrimonio personal fue el primero en aparecer.

> Los romanos inventaron el primer concepto de cultura: la cultura personal. Dieron a las palabras *cultura*, *cultus*, *incultus* (que tenían significados referentes al cultivo del campo y el culto a los dioses) un nuevo significado: cultivarse, adquirir personalmente el nivel de libertad, el espíritu crítico y la capacidad para vivir que es posible heredar de los grandes libros, el gran arte y los grandes ejemplos humanos. Cicerón [(106-43 a. e. c.)] habló de *cultura animi*, el cultivo del espíritu (*Disputas tusculanas*, 45 a. C.). Naturalmente, el cultivo de sí mismo ya existía, pero no estaba conceptualizado. (Zaid, 2007, p. 44).

La cultura personal no es solo la educación —el «saber jerárquico, certificado y credencializado del mundo educativo» (Zaid)—, sino que es mucho más. Comprende conocimientos, experiencias, observaciones, ejemplos de vida, aficiones, lecturas, conversaciones, viajes... Viene a ser el resultado de lo que hemos vivido y aprendido. La cultura personal impregna solamente a aquellas personas que tienen el deseo de ver, entender y aprender. Es una actitud; algo más que visitar museos y asistir a conciertos. «Las "credenciales" de la cultura personal son la curiosidad, la ignorancia inteligente, el espíritu creador, la animación, el buen humor, la crítica, la libertad» (*Ibid*., p. 44).

2ª. La cultura como ambiente social. La cultura social no florece por generación espontánea. La necesidad de alimentarse, reproducirse y protegerse es connatural al ser humano, pero la cultura no encaja en ninguna de estas tres necesidades; es más, aparece solo cuando estas tres exigencias básicas están cubiertas y, por supuesto, cuando existe un caldo de cultivo para ello. A este ambiente propicio le llamamos cultura social.

> La Ilustración inventa el segundo concepto de cultura: el nivel superior alcanzado por la humanidad. No es la cultura personal, sino social. Incluye el patrimonio acumulado por los grandes creadores, el saber alcanzado, el buen gusto, la pulida civilidad de las costumbres, las instituciones sociales, empezando por la propiedad. (*Ibid*., p. 45).

Al hablar del capital social, comentábamos que una sociedad cívica es aquella en la que se cumplen tres requisitos: confianza social, compromiso de la ciudadanía con los asuntos públicos y ejemplaridad de los gobernantes. Ahora, a estos tres requisitos les podemos añadir uno más: cultura social. Innecesario mencionar que las sociedades más cultas son las más desarrolladas socioeconómicamente.

3ª. Otra dimensión de la cultura es la natural, la que asimilamos y transmitimos gracias a las facultades innatas de la mente humana. «La cultura descansa en una circuitería neuronal que realiza la proeza que llamamos "aprender"» (Pinker, 2003, p. 102). Desde que nacemos, los humanos somos receptores de cultura, toda vez que estamos equipados con una maquinaria mental que nos permite aprender.

> Consideremos el caso de la lengua materna de una persona, que es una destreza cultural aprendida *par excellence*. Tanto el papagayo como el niño aprenden *algo* cuando se les expone al habla, pero únicamente el niño posee un algoritmo mental que extrae palabras y reglas de la onda sonora y las emplea para producir y entender un número ilimitado de frases nuevas. Las dotes innatas para el lenguaje, de hecho, son un mecanismo innato para *aprender* la lengua. (*Ibid*., p. 103).

Más equitativa. Hablar de equidad es hablar de justicia natural, la justicia que nos obliga a tratar a todos los seres humanos con respeto. Hablar, pues, de una sociedad más equitativa es hablar de una sociedad más respetuosa. La palabra equidad procede del latín *aequĭtas*, que significa igualdad. Son términos que, generalmente, se emplean indistintamente; sin embargo, quiero matizar que la igualdad es un derecho —en tanto en cuanto los seres humanos deben ser tratados como iguales en derechos y obligaciones por el simple hecho de ser humanos—, mientras que la equidad es una actitud, un imperativo ético que supera al orden jurídico. Permítame que, en algunas ocasiones, emplee la palabra igualdad para referirme a ambos términos.

Una sociedad equitativa es aquella cuyos ciudadanos no toleran las desigualdades injustificables e indefendibles entre sus miembros; una sociedad que asume que en un mundo tan agresivamente desigual como el actual no cabe ninguna esperanza de convivencia global.

La desigualdad y la intolerancia son las dos grandes barreras que nos impiden el paso hacia una civilización común. En el próximo capítulo le dedicaré un apartado, pero le anticipo que la pobreza extrema es la gran vergüenza de nuestra civilización. La buena noticia es que las iniciativas para erradicarla se han multiplicado en los últimos decenios.

> A pesar de todo, la tendencia a largo plazo en la historia a partir de la Ilustración es el aumento de la fortuna de todo el mundo. Además de generar grandes cantidades de riqueza, las sociedades modernas han dedicado una proporción creciente de dicha riqueza a beneficiar a quienes viven en peores condiciones. (Pinker, 2018, p. 159).

Abhijit Banerjee (1961-) y Esther Duflo (1972-) dedican su reconocido *Repensar la pobreza* a mostrarnos el camino que nos puede llevar a erradicar la miseria y cómo conseguir que la inversión necesaria para ello tenga un retorno positivo:

> ...el fracaso de las políticas y las causas de que la ayuda no tenga el efecto que debería tener radican a menudo en las llamadas «tres íes», es decir, ideología, ignorancia e inercia, por parte de expertos, de trabajadores del ámbito de la ayuda o de dirigentes y gestores locales. Es posible hacer del mundo un lugar mejor para vivir —aunque probablemente no sea mañana, sí lo será en un futuro que está a nuestro alcance—, pero para ello no basta con reflexionar o especular perezosamente. (2015, pp. 34-35).

Como nos explican los profesores del Massachusetts Institute of Technology (MIT), los clichés compartidos por las sociedades ricas sobre los pobres y la pobreza nos llevan a simplificar y radicalizar las propuestas sobre cómo combatirla: los hay que ven la solución en «dar más dinero a los pobres»; otros, al contrario, opinan que «la ayuda exterior acaba con el desarrollo»; también los hay que patrocinan el «mercado libre para favorecer a los pobres»; tampoco faltan los creen que el remedio está en acabar con la corrupción y hacer que se respeten los derechos humanos, como si fuera tan fácil, y, por supuesto, están los se limitan a sentenciar que los países pobres lo son porque no reúnen las condiciones para ser ricos. Banerjee y Duflo nos advierten sobre estas simplificaciones.

> Todas estas ideas tienen una parte de verdad, pero es raro que quepan en ellas la mujer y el hombre pobre representativos, con su esperanza y sus dudas, con sus aspiraciones y sus limitaciones, con sus creencias y su desconcierto. Si los pobres aparecen de algún modo, suele ser como los personajes de alguna anécdota edificante o de algún episodio trágico, como alguien a quien admirar o por quien sentir pena, pero no como una fuente de conocimiento ni como personas a quienes se deba consultar lo que piensan, lo que desean o lo que hacen. (*Ibid*., p. 12).

Pero la miseria no solo habita en los países pobres, también hay miseria, y mucha, en los países que llamamos ricos. Esta es la otra pobreza que debemos remediar. La miseria desaparecerá en un mundo rebosante de recursos si una pequeñísima parte de esos recursos se emplean en arrancarla de raíz.

Más amable para la vida. Decir que las sociedades futuras serán más amables para la vida suena a deseo inalcanzable, pero es una predicción de algo posible. Abundan los que piensan que el futuro será un tiempo tenebroso en el que las personas estarán condenadas «a una competencia feroz de arribismo frenético, consumo vacío, entretenimiento mecánico y anomia que entumece el alma» (Pinker). Pero neutralizar esta visión apocalíptica es fácil, basta con echar un vistazo a la historia reciente de la humanidad. Si lo hacemos, comprobaremos que la «vida está mejorando incluso más allá de los indicadores estándar de los economistas como la longevidad y la riqueza» (Pinker, 2018, p. 310). Es cierto que en pleno siglo XXI todavía hay millones de personas que sufren más que viven; pero sería absurdo extender esta descripción a todos los habitantes de la Tierra, cuando cientos de millones viven inmensamente mejor que sus antepasados. «La vida está hecha de tiempo y una medida del progreso es una reducción del tiempo que las personas han de dedicar a mantenerse vivas a expensas de las cosas más agradables de la vida» (*Ibid*., p. 311).

En todos los parámetros medibles la vida de los seres humanos ha mejorado increíblemente. Cualquiera de ellos nos servirá para demostrarlo. Por ejemplo, el tiempo dedicado al trabajo remunerado y al trabajo doméstico se ha reducido sustancialmente. En 1870, los europeos occidentales trabajaban un promedio de sesenta y seis horas semanales; hoy en día, cuarenta. En Esta-

dos Unidos, «la proporción de la vida que se perdía en las tareas domésticas [...] se redujo casi una cuarta parte, pasando de cincuenta y ocho horas semanales en 1900 a quince horas y media en 2011» (*Ibid*., p. 314). Prácticamente, todo cuanto concierne a los humanos ha ido cambiando para bien: la atención a la salud, la alimentación, el acceso a la educación, la posibilidad de comunicarnos, de viajar, de entretenernos. Y esta será la tendencia si una catástrofe natural no lo impide.

He hablado de los seres humanos, pero en la Tierra no solo existimos nosotros, existe también el medio en el que vivimos. A diferencia de los otros seres vivos y de sus antepasados, el *Homo sapiens* ha adquirido la mala costumbre de destruir el medio en el que habita para conformarlo a sus necesidades reales o emocionales, sin intentar, casi nunca, una cohabitación respetuosa. En los últimos tres siglos, los humanos del primer mundo hemos destrozado la naturaleza alentados por la Revolución Industrial. Hace muy pocos años, nos dimos cuenta de que el camino no era el correcto y que nuestro entorno se estaba degradando a pasos agigantados. Tímidamente, fuimos reaccionando hasta el punto de replantearnos nuestro modelo de desarrollo, desde siempre vinculado al incremento del PIB (producto Interior bruto). Apareció, así, el concepto de desarrollo sostenible, en el que la prosperidad no solo se mide en términos económicos, sino también en términos medioambientales. Si leemos los objetivos de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030[13], nos daremos cuenta de que

---

13 Los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015. Objetivos de desarrollo sostenible:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

nuestra sensibilidad hacia el medio que nos rodea ha dado un giro copernicano. Estos objetivos no se alcanzarán en 2030, lo más seguro es que tengamos que esperar algo más; pero, antes o después, nos felicitaremos por haberlos conseguido.

III. LAS ORGANIZACIONES. Las manos visibles

El libro más famoso de la literatura empresarial tiene un título elocuente: *La mano visible*. Alfred DuPont Chandler (1918-2007) acertó al titularlo así. La razón de haberlo elegido la explica él mismo:

> En muchos sectores industriales, la mano visible de la gestión empresarial sustituyó a lo que Adam Smith había denominado la mano invisible de las fuerzas de marcado. El mercado continuó siendo el generador de la demanda de bienes y servicios, pero la empresa asumió las funciones de coordinar el flujo de mercancías a través de los procesos de producción y distribución existentes y también las de asignar el capital y la mano de obra para la producción y distribución futuras. A medida que la empresa moderna aprehendió las funciones realizadas hasta entonces por el mercado, se convirtió en la institu-

---

8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. (Naciones Unidas, A/RES/70/1, p. 16).

ción más poderosa de la economía norteamericana y sus directivos en el grupo más influyente de decisores económicos. (2008, p. 17).

Pero Chandler se quedó corto. Mucho antes, en su *Theory of Business Enterprise* (1909), Thorstein Veblen (1857-1929) fue más allá al reconocer «que la empresa moderna es la fuerza motriz del sistema industrial, sistema que constituye el núcleo de la civilización moderna» (Veblen, en Valdaliso y López, 2007, p. 8). Yo aprovecho la ocasión para repetir que la empresa moderna es la creación socioeconómica más importante de los últimos tres siglos, equivalente en dimensión histórica al nacimiento de los Estados-nación en los siglos XV y XVI.

Curiosamente, el curso de estas dos instituciones, tan profundamente vinculadas, está comenzando a divergir. Mientras que los Estados-nación —la organización política del mundo— viven sus horas bajas, dada su incapacidad para responder adecuadamente a los desafíos globales a los que nos estamos enfrentado, su organización económica —las empresas— se está consolidando, debido a su poder cohesionador y a su capacidad para crear riqueza y bienestar. La vinculación entre el Estado-nación y la empresa se va debilitando a medida que las razones para su convivencia se van desvaneciendo.

No olvidemos que el Estado es una forma de organización política cuya génesis está íntimamente ligada a la protección de la propiedad, como nos recuerda Franz Oppenheimer (1864-1943) cuando escribe que «ningún Estado puede llegar a serlo hasta que los medios económicos no hayan desarrollado un número concreto de objetos para la satisfacción de necesidades, objetos que pueden arrebatarse mediante el hurto en tiempos bélicos» (2013, p. 42). El Estado-nación modernizó esta relación originaria para extenderla a la protección de la riqueza originada por el comercio o la propiedad de bienes inmuebles. «Con la aparición del estado nacional sobrevino una vinculación todavía más íntima entre la autoridad pública y los intereses mercantiles» (Galbraith, 2011, p. 54).

Se preguntaba John Kenneth Galbraith (1908-2006) qué fue antes: «¿Fue el Estado quien se atrajo a los mercaderes para hacerlos propicios a su superior autoridad? ¿O bien fue un Estado fuerte el instrumento necesario para el poder de los comerciantes?». Sea uno o lo otro, «nadie discute seriamente la influencia

de los mercaderes en los nuevos Estados nacionales» (*Ibid*., p. 55). Sin embargo, la divergencia entre estos intereses, coincidentes durante siglos, fue aumentando a medida que los Estados fueron cediendo los atributos de su soberanía. En referencia a algunos de estos atributos, Peter Drucker (1909-2005) nos recordaba que el control del dinero, el crédito y la política fiscal —uno de los pilares sobre los que Jean Bodin (1530-1596), el brillante abogado francés que acuñó el término *soberanía*, asentó el Estado-nación— nunca ha sido un pilar robusto (2003, p. 152).

Sin embargo, Drucker no condenaba a muerte a los Estados-nación; todo lo contrario, se pronunciaba a favor de su supervivencia:

> ...con toda probabilidad, el Estado-nación sobrevivirá a la globalización de la economía y a la Revolución de la Información que la acompaña. Pero será un Estado-nación enormemente cambiado, especialmente en la política monetaria y fiscal, en la política económica extranjera, en el control de los negocios internacionales y, quizás, en su manera de conducir la guerra. (*Ibid*., p. 152).

Es indiscutible que los Estados nacionales apadrinaron al primer capitalismo mercantil. Un capitalismo que llegó de la mano de la centralización del poder; de la preservación del orden público; de la imposición de sistemas legales uniformes para todo un territorio, fundamentales para la protección de las personas, las propiedades y las reglas del comercio; del impulso de la actividad mercantil, como recurso para aumentar los ingresos tributarios de un absolutismo que se negaba a eliminar los privilegios fiscales de la nobleza y el clero; del comercio ultramarino; y, muy importante, del profundo cambio ideológico promovido por una nueva clase social, la burguesía: «una nueva élite urbana, culta, educada y racional, que personificaba el nuevo orden representado por la contabilidad por partida doble, el reloj mecánico y el uso generalizado de los numerales indoarábigos» (Watson, 2006, p. 619).

Los Estados han cambiado poco mientras que las empresas han cambiado mucho, tanto que de no ser reconocidas como engranajes de la máquina económica pasaron a ser su mecanismo decisivo. «Hubo que esperar hasta finales del siglo XIX para que Alfred Marshall (1842-1924) introdujera la organización empresarial como cuarto factor de producción (junto a los recursos na-

turales, el trabajo y el capital)...» (García Ruiz, 1994, p. 15). Y fue necesario esperar todavía más, hasta los años veinte de siglo pasado, para que empresa y empresario fuesen considerados como el único factor realmente relevante de la actividad económica.

> Según este autor [Frank H. Knight (1885-1972)] el empresario o la empresa son, realmente, el único factor productivo, puesto que la tierra, el trabajo y el capital sólo son medios de producción» (Valdaliso y López, 2007, p. 11).

Las empresas no son una fuerza transformadora solamente por su papel de generadoras de riqueza, sino también por su capacidad de transmitir a la sociedad su propia energía interna; una energía que las impulsa a evolucionar constantemente para poder hacerle frente al poder aniquilador de la selección natural, el gran descubrimiento de Charles Darwin (1809-1882). La selección natural «o la supervivencia de los más aptos», opera también en la galaxia empresarial. «La selección natural mata mucho, y todo el tiempo, y sus crímenes no se ocultan, sino que están a la vista de todos. Pero el resultado de sus macabras actuaciones es la evolución y también somos nosotros...» (Arsuaga, en Darwin, 2011, p. 8).

La empresa moderna es muy joven, pero, entendida como una unidad de organización dotada de medios para conseguir unos objetivos, es tan antigua como el género humano, y evolucionó siempre.

> La empresa es tan antigua como la historia de la Humanidad. La organización centralizada de recursos, su característica más importante, no pudo estar ausente ni siquiera en las más primitivas sociedades de cazadores paleolíticos. Incluso si pensamos que la empresa debe, necesariamente, producir bienes para el mercado, los últimos hallazgos nos indican que algunas protociudades del Neolítico ya funcionaban como centros industriales y comerciales para las comunidades agrícolas de su entorno. Obras colosales como las pirámides egipcias de la IV dinastía y la Gran Muralla china del siglo III a. c., sólo pudieron acometerse bajo alguna forma de dirección empresarial. Más adelante, actividades económicas complejas, como la banca, los seguros o las sociedades de capital, ya se dieron en la Grecia clásica, y el Derecho romano fue la base jurídica más importante de las relaciones económicas en el mundo occidental hasta el siglo XIX. (García Ruiz, 1994, p. 20).

El ocaso de Roma implicaría la declinación de la empresa; pero, tras un período de oscuridad, emergería el Renacimiento. Renacen las ciudades y las rutas comerciales, brotan el capitalismo comercial y el asociacionismo empresarial, y aparece la *compagnia*. La Banca Medici fue capaz de crear un enorme conglomerado de actividades financieras, comerciales e industriales, con ramificaciones en los principales países europeos. Los Medici implantaron una organización ordenada y eficaz, y suscribieron contratos con sus representantes y agentes, algunos de ellos de *compagnia*, que determinaban con precisión sus responsabilidades. Hace su aparición la estructura empresarial descentralizada y la asignación formal de funciones.

En la Edad Moderna se inicia un ciclo económico expansivo que durará hasta el siglo XVIII. La imprenta, la construcción de barcos, de armas de fuego, la metalurgia y, muy especialmente, el descubrimiento de América, fueron trascendentales en este proceso de crecimiento. En este contexto, la rigidez de la organización gremial no pudo responder al incremento de una demanda que crecía exponencialmente, espoleada por el aumento de la riqueza en países como España, Portugal, Italia, Holanda, Inglaterra, Francia... Esto provocaría la emergencia de nuevas formas de organización empresarial. Las compañías de indias, el *putting-out system*, la gran manufactura... fueron sucediéndose hasta la primera Revolución Industrial. «La Revolución Industrial (1760-1850 aproximadamente) fue un hito decisivo en la historia del mundo, ya que inauguró la era del crecimiento económico sostenido» (Allen, 2013, p. 44).

Es cierto que el llamado espíritu capitalista y el sistema fabril preexistieron a la Revolución Industrial, pero faltaba la máquina y una energía poderosa e inagotable para moverla: el vapor. A partir de ese momento «el empresario y las máquinas se convertirían en los héroes de una auténtica ruptura en el proceso de evolución económica» (Valdaliso y López, 2007, p. 147). La Revolución Industrial fue hija de la Revolución Científica.

> La Revolución Industrial logró continuidad no solo gracias a un sistema político propicio, sino también a una emergente cultura científica. La Revolución Científica del siglo XVII produjo un puñado de descubrimientos en la naturaleza que fueron aplicados de manera práctica por los inventores del siglo XVIII. (Allen, 2013, p. 48).

La Revolución Industrial no nació en Gran Bretaña por casualidad, lo hizo allí porque se dieron las condiciones políticas, sociales y culturales para que sucediera. Su expansión al continente se produjo después, entre 1815 y 1870, y fue posible como consecuencia de la quiebra del Antiguo Régimen y el desmoronamiento de sus instituciones. En su *Historia económica mundial*, Robert C. Allen (1947-) hace referencia a la versión institucionalista[14] de este proceso.

> Los institucionalistas piensan que en el siglo XVIII el desarrollo del continente se vio obstaculizado por la presencia de instituciones arcaicas, que fueron desmanteladas por la Revolución Francesa, cuya influencia se extendió a la mayor parte de Europa con los ejércitos de la República y de Napoleón. En cada lugar conquistado, los franceses remodelaban Europa a su imagen y semejanza, lo que incluía la abolición de la servidumbre, la igualdad frente a la ley, un nuevo régimen legal (el Código Napoleónico), la expropiación de las propiedades monásticas, la creación de mercados nacionales mediante la eliminación de aranceles internos y la promulgación de una única tarifa arancelaria, un sistema tributario racionalizado, una educación primaria laica y universal, la ampliación de la enseñanza secundaria moderna, los institutos técnicos y las universidades, y la promoción de una cultura científica. (*Ibid*., p. 64).

La fusión entre la Revolución Industrial (ciencia y tecnología) y la Revolución francesa (sociedad y personas) liberó una cantidad descomunal de energía, provocando un *big bang* civilizatorio del que surgió la Edad Contemporánea. En nuestra civilización actual cobraría existencia la empresa moderna. Fueron los cambios sociales e institucionales que acontecieron los que favorecerían una transformación radical de la naturaleza, la estructura y la gestión de las organizaciones empresariales. En *Historia económica de la empresa,* Jesús María Valdaliso (1964-) y Santiago Manuel López (1961-) lo ven así:

---

14 El institucionalismo es una corriente de pensamiento económico que reivindica el papel de las instituciones —entendidas como estructuras, principios de convivencia, reglas formales e informales— como el andamiaje de las relaciones humanas, toda vez que «permiten la vida en común y están en la base del desarrollo de economías cada vez más complejas» (Perdices de Blas *et al*., 2003, p. 437).

> ...durante la Revolución industrial se multiplicaron las oportunidades de negocio debido a la difusión de nuevas tecnologías, al crecimiento del tamaño de los mercados y la demanda y a un marco institucional que eliminó los obstáculos feudales y favoreció la libertad de iniciativa individual y la propiedad privada. En este nuevo escenario en el que había más oportunidades, pero también más competencia, la disponibilidad de recursos y capacidades organizativas cada vez más específicas y especializadas se fue convirtiendo en una especie de condición necesaria para la supervivencia de las empresas, lo cual, a su vez, requirió una dirección de empresa más atenta y competente. En líneas generales, a lo largo de la primera mitad del siglo XIX, a medida que aumentó el tamaño del mercado y se redujeron los costes de información, las empresas tendieron a especializarse, dentro de un mismo sector de actividad o dando lugar a nuevos sectores. (2007, pp. 187-188).

No obstante, la empresa moderna seguiría en estado embrionario hasta el momento en el que aparecen las redes; me refiero a los ferrocarriles y las telecomunicaciones. La complejidad operativa que traerán consigo estos nuevos sectores demandará cambios radicales en el planteamiento de la gestión empresarial. Terminó de emerger la empresa moderna, que Chandler diferenció de la empresa tradicional por presentar dos características específicas: «consta de muchas unidades operativas distintas y está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados» (2008, pp. 17-18). Además de los cambios endógenos, podríamos añadir aquellos otros que las nuevas tecnologías del transporte y la comunicación provocaron en la dimensión y complejidad de las actividades y los mercados.

> A su vez, las nuevas formas de transporte y comunicación permitieron la aparición de la moderna comercialización y producción en masa. El aumento sin precedentes en el volumen de producción y en el número de transacciones llevó a los empresarios que constituyeron las nuevas empresas de producción y distribución en masa —como los hombres del ferrocarril antes de ellos— a reclutar equipos de directivos a sueldo. A medida que estas empresas ampliaban sus actividades y penetraban en nuevos mercados, las acciones de los empresarios fundadores y de sus familias se dispersaron y las decisiones operativas se fueron concentrando en manos de los directivos. (Chandler, 1996, p. 9).

La empresa industrial moderna: la organización piramidal

Para Chandler la empresa moderna aparece en Estados Unidos en la década de 1840. Antes existían empresas grandes, pero ni eran multiunitarias ni tenían una dirección profesionalizada. La transformación empresarial norteamericana se produce como consecuencia de la revolución del transporte (en 1825 se inaugura la primera línea de ferrocarril entre Stockton y Darlington, Reino Unido) y de las comunicaciones (en 1838 se inventa el telégrafo eléctrico).

> El ferrocarril fue el elemento revolucionario de la Revolución Industrial, ya que no sólo creó una nueva dimensión económica, sino que, además, cambió rápidamente lo que yo llamaría la *geografía mental*. Por primera vez en la historia los humanos disfrutaban de una autentica movilidad. Por vez primera, los horizontes de la gente corriente se ensanchaban. Los contemporáneos comprendieron inmediatamente que se había producido un cambio fundamental de mentalidad. (Drucker, 2003, p. 19).

Las primeras empresas modernas surgieron ante los problemas de dirección asociados al desarrollo este nuevo medio de locomoción. Para Chandler, «los hombres que dirigían estas empresas se convirtieron en el primer grupo de gerentes modernos de los Estados Unidos» (2008, p. 137). Pero esto no es todo; es necesario enfatizar que el ferrocarril y el telégrafo (el transporte y las comunicaciones) fueron los factores determinantes de la revolución que se produjo en otro sector: el sector industrial.

Concretamente, el ferrocarril y el telégrafo permitirían dos cosas: la movilización rápida de grandes cantidades de productos manufacturados a largas distancias y la comunicación ágil con los nuevos mercados. Adicionalmente, estas dos tecnologías impulsarían a la empresa hacia una nueva dimensión, convirtiéndola en una institución que transformaría profundamente la historia la humanidad y que sustituiría definitivamente a la tierra y el comercio en el papel de fuente de riqueza.

> ...la empresa industrial moderna desempeñó el papel más importante en la transformación de las economías occidentales. Estas que habían sido rurales, agrarias y comerciales, se convirtieron en industriales y urbanas. A su vez, esta transformación produjo el crecimiento más rápido en la historia de la humanidad. (Chandler, 1996, p. 11).

La empresa industrial moderna, la organización piramidal, es la precursora de muchas de las características del modelo que la siguió. Entre todas ellas, hay, a mi modo de ver, cinco que sobresalen: la aplicación de la tecnología, la interiorización, la jerarquización, la multiactividad y la redefinición del tiempo y del espacio.

1ª. La aplicación de la tecnología. La tecnología es el lado práctico de la ciencia; las revoluciones industriales fueron revoluciones tecnológicas, deudoras, por lo tanto, de los progresos científicos anteriores al siglo XIX. Pero la ciencia no se transforma en tecnología si no hay alguien que conjeture su utilidad. Las propiedades de la electricidad se conocían desde el siglo XVIII, pero sus aplicaciones no llegaron hasta mediados del siglo XIX. Los antecedentes del telégrafo, el teléfono, la lámpara incandescente, la radio... hay que situarlos en los descubrimientos científicos de Alessandro Volta (1745-1827), André-Marie Ampère (1775-1836), Georg Simon Ohm (1789-1854), Michael Faraday (1791-1867), James Clerk Maxwell (1831-1879) y otros. Pero serían los Samuel Morse (1791-1872), Alfred Vail (1807-1859), Alexander Graham Bell (1847-1922), Thomas A. Edison (1847-1931) y Guillermo Marconi (1874-1937) los que buscarían en la ciencia precedente oportunidades de negocio llamadas a convertirse en grandes empresas.

Estos y otros inventos provocarían la ruptura definitiva de la empresa con el credo mercantilista, subyacente en los primeros momentos de la empresa industrial, que proclamaba que la industria «solo añadía contenido de mano de obra a los productos de la tierra, pero no creaba nada nuevo» (Galbraith, 2011, p. 71). La máquina dejaría de concebirse únicamente como un artefacto para producir más y más rápido, para convertirse, ella misma, en un producto elaborado y comercializable. Pero hay más: estos precursores y sus herederos conseguirán que la empresa industrial y sus sucesoras releguen a la economía extractiva en favor de la economía intelectiva. La inteligencia comenzaba a asomarse como la gran creadora de valor.

2ª. La interiorización. La empresa moderna «nació y creció al interiorizar las actividades que habían sido, o podían ser, gestionadas por varias unidades de negocio, así como al interiorizar las transacciones que habían sido o podían ser efectuadas entre ellas» (Chandler, 2008, p. 23).

> Al convertir en rutinarias las transacciones entre las distintas unidades se redujeron los costes de las mismas, y al vincular la administración de las unidades de producción con las de compra y distribución se disminuyeron los costes de información sobre mercados y fuentes de suministro. Y lo que es más significativo, la interiorización de muchas unidades permitió la coordinación administrativa del flujo de mercancías entre ellas. Una programación más efectiva de los flujos dio lugar a una utilización más racional de los servicios y del personal empleado en los procesos de producción y de distribución, incrementando así la productividad y reduciendo los costes. (*Ibid*., pp. 23-24).

En la empresa moderna, la productividad y la reducción de costes se auparían como los factores clave de la supervivencia. Fue un primer paso lógico ante una nueva realidad: la competencia. La productividad tuvo un especial significado, muy específicamente la del factor humano.

> En las industrias dominadas por la producción en masa, el cambio tecnológico fue intensivo en capital y materias primas, pero ahorró mano de obra y tendió a descualificar a la mayor parte de los trabajadores. La «organización científica del trabajo» acabó con la relativa autonomía de los trabajadores cualificados y aumentó la proporción de los no cualificados a expensas de los primeros. (Valdaliso y López, 2007, p. 309).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue el padre del *scientific management*. Él fue quien a finales del siglo XIX comenzó a experimentar como convertir al humano en máquina; es decir, como transformar el trabajo en rutinas simples y controlar los movimientos y tiempos que tarda el trabajador en ejecutarlas. La mano de obra barata y poco cualificada era un requerimiento básico de los primeros sistemas fabriles. Por descontado, el humano-máquina no era más que el último eslabón en la cadena de

mando de cualquier organización; la base de una pirámide formada por los numerosos niveles jerárquicos que caracterizaron a las primeras organizaciones modernas. La explotación fue la cara menos amable de la empresa industrial.

3ª. La jerarquización. Respecto a la jerarquización, es justo reconocer que fue Ronald Coase (1910-2013) el que anticiparía las ventajas de sustituir al mercado por la empresa como elemento regulador de la actividad económica —«...by forming an organisation and allowing some authority (an "entrepreneur") to direct the resources, certain marketing costs are saved» (1937, p. 392)—. Pero fue Chandler el que precisó que las funciones del mercado serían realmente sustituidas por una jerarquía de directivos dedicados a coordinar, controlar y asignar recursos.

La empresa moderna nace, ante todo, como una organización piramidal, cuya complejidad ha de ser gestionada por una rígida estructura de mando y bajo un estricto control centralizado. La jerarquía administrativa se convirtió en fuente de estabilidad, lo que propició un desarrollo continuado. Los directivos se fueron profesionalizando y, a medida que las empresas aumentaban de tamaño y se diversificaban, la gestión se fue separando de la propiedad. Nacería una nueva burguesía: los gestores; una clase dirigente, no propietaria, que pronto tomaría el mando efectivo de las grandes empresas.

> Para Chandler, los hombres que dirigían los ferrocarriles fueron el primer grupo de gerentes modernos en Estados Unidos, al separarse la propiedad de la dirección con claridad. Uno de ellos, Daniel C. Mc Callum [(1815-1878)], superintendente general del New York & Erie, fue de los primeros en comprender acertadamente los problemas de dirección y en diseñar gráficamente un primer organigrama. Mc Callum fue también el primero en darse cuenta de las posibilidades que abría el telégrafo a la comunicación dentro de la empresa. Sus ideas fueron celebradas desde el primer momento y sirvieron para marcar el rumbo a otros directivos. En aquel momento, la década de 1850, los grandes ferrocarriles ya contaban con cuerpos de directivos que oscilaban entre las cuarenta y las sesenta personas. [...]
>
> Los ejecutivos profesionales asalariados desempeñaron un papel fundamental en la creación de las redes ferroviarias. Los directivos, más que los especuladores y los inversores, fueron los que determinaron los planes estratégicos y dirigieron las maniobras tácticas. (García Ruiz, 1994, pp. 35-37).

El perfil de los primeros directivos sería eminentemente técnico, toda vez que su misión principal sería la gestión de la tecnología, la asignación eficiente de los recursos (incluida la gestión de flujos y la supervisión y coordinación del factor humano) y el control de costes. El mayor volumen y la mayor velocidad de los flujos de bienes y materiales que traerían consigo los nuevos sistemas de transporte y comunicación obligarían a estos estos directivos a desarrollar nuevos y mejores procesos de producción con el fin de fabricar más y a costes unitarios más bajos. Más cuota de mercado y más beneficios eran los objetivos a alcanzar. Las inversiones en activo fijo —que requerirían una financiación abundante— y en redes de distribución eran las prioridades. Los recursos materiales y financieros eran los reyes de las organizaciones, mientras que el activo humano carecía de valor, a excepción de los directivos.

4ª. La multiactividad. Es una de las características más relevantes de la empresa moderna, y que, como apuntó Chandler, vendría de la mano del incremento del volumen y la complejidad de las actividades mercantiles. Como señaló, hacia 1840, la empresa tradicional sería remplazada por la empresa moderna. En referencia a las empresas tradicionales, escribía:

> Normalmente, este tipo de empresas sólo se ocupaba de una única función económica, comerciaba en una sola línea de productos y operaba en un área geográfica. Con anterioridad a la aparición de la empresa moderna, los mecanismos del mercado y de los precios coordinaban y controlaban las actividades de cada una de estas pequeñas compañías, dirigidas personalmente por sus propietarios. (2008, p. 18).

Refiriéndose a la empresa moderna, nos dice:

> Pero la empresa moderna, al incorporar muchas unidades bajo su control centralizado, comenzó a operar en diferentes emplazamientos, manejando a menudo diversos tipos de actividades económicas y ocupándose de distintas líneas de bienes y servicios. Así, las actividades de estas unidades y las transacciones entre ellas se interiorizaron, y fueron los directivos asalariados quienes las controlaron y las coordinaron en lugar de los mecanismos del mercado. (*Ibid*., p. 18).

5ª. La redefinición del tiempo y del espacio. Esta es una característica poco comentada, pero, para mí, muy importante por su impacto en la vida de las personas. El tiempo, ese transcurrir de los sucesos que poseíamos como algo propio y que medíamos vagamente, dejó de pertenecernos; se unificó y estandarizó, pasó a ser de todos, a la vez que se convertía en mercancía e instrumento de competitividad.

El progreso científico y económico, que acabaría cristalizando a mediados del siglo XIX, traería consigo la definición del segundo como unidad básica de tiempo y la división de la tierra en meridianos. Estandarizar el tiempo se volvió imperativo cuando el planeta Tierra comenzó a funcionar como un todo.

La centralización de la actividad, que caracterizó a la empresa industrial moderna, provocó que el tiempo se convirtiese en mercancía. A día de hoy, son mayoría las personas que venden su tiempo a cambio de una remuneración. Nos resulta normal algo que supuso un cambio trascendental en la historia de las relaciones de intercambio entre la propiedad y el trabajo. Tanto los artesanos que trabajaban por cuenta propia como los que acabaron bajo la dependencia de los comerciantes (*verlagssystem*) y de los primeros fabricantes (*putting-out system*), organizaban su tiempo y su trabajo autónomamente, operando desde sus propios talleres, normalmente, ubicados en sus viviendas. Pero las nuevas tecnologías y la expansión de los mercados pondrían punto final a la hegemonía de la producción artesana, que se convertiría en residual.

Sería la productividad la que nos traería la tercera redefinición del tiempo: el tiempo como herramienta de competitividad. Para competir era necesario comprar tiempo barato y utilizarlo el más tiempo posible, y lo más intensamente que el humano-máquina pudiese soportar.

Además del tiempo, la empresa industrial moderna redefiniría el espacio: aparece la fábrica y la ciudad da un paso de gigante hacia su primacía como hábitat. Las ventajas de la fábrica sobre el sistema doméstico fueron incuestionables. El incremento de la producción y de la productividad, la reducción de costes, la racionalización de los procesos y el control de la mano de obra fueron las más evidentes.

A su vez, la centralización en fábricas consolidaría el papel de la ciudad como centro económico y social. Las fábricas ne-

cesitaban mano de obra próxima, con absoluta disponibilidad para cumplir con largas jornadas de trabajo en una sociedad sin apenas medios de transporte. Los trabajadores y sus familias se hacinaron en ciudades insalubres, sin apenas planificación urbanística y con carencia absoluta de servicios y equipamientos. Puede que esta fisonomía haya cambiado notablemente, al menos en Occidente; lo que no ha cambiado ha sido la tendencia hacia la urbanización. Naciones Unidas estima que en 2050 el 68 % de la población mundial será urbana.

> El crecimiento de la población urbana viene impulsado por el aumento general de la población y por el cambio ascendente en el porcentaje que vive en áreas urbanas. La suma de estos dos factores añadirá 2.500 millones a la población urbana en 2050, y casi el 90 % de este crecimiento ocurrirá en Asia y África. (*World Urbanization Prospects: The 2018 Revision*, Naciones Unidas).

A principios del siglo XX la gran empresa moderna alcanzaría la mayoría de edad. Las estructuras, los procesos y los modelos de gestión en poco se parecerían a los de las empresas pioneras de mediados del siglo anterior.

La separación entre la propiedad y la gestión permitió un crecimiento empresarial extraordinario, que se potenciaría gracias a los avances tecnológicos de la segunda Revolución Industrial. «Los cambios tecnológicos de la Segunda Revolución industrial introdujeron nuevas fuentes de energía, nuevas materias primas y nueva maquinaria y acabaron modificando la arquitectura de los edificios industriales y en muchos sectores la naturaleza y organización del trabajo» (Valdaliso y López, 2007, p. 244). La introducción de la producción a gran escala fue el resultado más visible de esta segunda revolución.

Este tipo de producción requería grandes inversiones en activo productivo y una coordinación eficaz de los procesos de producción. Los requerimientos de financiación levantarían poderosas barreras de entrada, que acabarían en oligopolios y monopolios. «Estados Unidos fue el país donde los fenómenos de la gran empresa y la concentración industrial alcanzaron su mayor extensión y también donde la intervención del Estado se produjo antes y de manera más decidida» (*Ibid*., p. 293). La mayor complejidad de los procesos obligaría a aumentar considerablemente

el número de empleados dedicados a controlar y supervisar las actividades.

Las batallas por los mercados y la diversificación, unidas a la recesión económica posterior a la Primera Guerra Mundial, traerían consigo un profundo replanteamiento de la gestión y la operativa de la mayoría de las empresas que lograron sobrevivir a la Gran Crisis. En el período de entreguerras tendría lugar un profundo cambio en el mundo empresarial que daría a luz lo que Chandler denominó el «capitalismo gerencial».

La empresa gerencial: la organización funcional

Este tipo de organización, mucho más compleja y diversificada que la anterior, comenzará su andadura después de la Primera Guerra Mundial, y vivirá su momento de esplendor desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta la crisis de 1973; sobreviviendo, que no es poco, desde ese momento hasta nuestros días.

El período 1945 a 1973 se conoce como la edad de oro del capitalismo, de la gran empresa y de la producción en masa. «En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la gran empresa gerencial se volvió todavía más poderosa. Adquirió el control de una parte cada vez mayor de las actividades económicas de la nación, así como de la producción industrial de Europa y del resto del mundo» (Chandler, 2008, p. 670). La estabilización y las medidas que siguieron a la segunda confrontación mundial, incluida la intervención pública en la vida económica, permitieron la creación del estado del bienestar, sobre el que se edificaron el crecimiento económico y las mejoras de las condiciones de vida en los países desarrollados, y cuyas expresiones más reconocidas serían el gran consumo y la clase media. La expansión de los mercados y el crecimiento continuado de la demanda serán las causas de los tres fenómenos empresariales que caracterizarían este período: el encumbramiento del directivo; la «funcionarización», derivada de complejidad creciente de las actividades empresariales, muy destacable en las grandes multinacionales; y la asimilación de los sistemas americanos de organización y gestión de empresas.

Esta Arcadia empresarial se desmoronó en 1973. La Crisis del Petróleo puso punto final al modelo de demanda, del que le habla-

ré en el capítulo siguiente. El modelo de oferta, que también veremos, ocupará su puesto. La espectacular subida de los precios de la energía (el petróleo y sus derivados) y de los tipos de interés (como medida para controlar la inflación) contrajo la demanda. La inversión empresarial se redujo y el desempleo asomó otra vez.

> A partir de 1973, la etapa de certidumbre, crecimiento y estabilidad bajo la que había prosperado la economía mundial durante los decenios de 1950 y 1960 desapareció. El desmantelamiento del patrón oro-dólar primero y, sobre todo, la crisis del petróleo de 1973, fueron el preludio de una severa crisis económica que se prolongó hasta mediados de los años ochenta y que, entre otras consecuencias, alteró la geografía del comercio y la industria mundial, desplazando buena parte del comercio y la producción industrial mundial hacia el este de Asia, la región con una economía más dinámica a principios del siglo XXI. (Valdaliso y López, 2007, p. 418).

Unos años más tarde, dos nuevos fenómenos provocarán otra fuerte marejada en el mundo económico y empresarial: las nuevas tecnologías y la globalización.

> El impacto de las nuevas tecnologías de la información sobre los sistemas de administración, producción y distribución de las empresas fue radical, reforzando así la ruptura industrial. En síntesis, los viejos sistemas de producción en serie a gran escala fueron sustituidos por una nueva producción flexible, que tiene dos características distintivas: permite reprogramar el proceso productivo de forma constante, ajustándolo a la fluctuaciones de la demanda, y permite realizar mejoras en el producto sobre la marcha, adaptándolo a las variaciones de los gustos y preferencias de los consumidores y, además, logrando mantener un ritmo de innovación más elevado que en la producción en serie. [...]
>
> Los cambios tecnológicos no sólo afectaron a las empresas y las industrias, también impulsaron la creación de un mercado verdaderamente global. Si en el decenio de 1870 el telégrafo, el ferrocarril y el transporte marítimo habían impulsado la primera oleada de globalización, cien años más tarde la segunda oleada fue protagonizada por Internet, los satélites de comunicaciones y el contenedor de mercancías. (*Ibid*., pp. 424-426).

A pesar de las disimilitudes evidentes entre los dos períodos, existen suficientes rasgos comunes para que estas dos etapas po-

damos identificarlas bajo un mismo modelo de organización: la organización funcional.

En términos generales, la organización funcional presenta cinco características que la diferencian de la organización piramidal y que, a la vez, homogeneizan sus dos fases (antes de la Segunda Guerra Mundial y después de ella):

1ª. La tendencia hacia la horizontalidad en contraposición a las relaciones verticales caracterizadoras de la organización piramidal.

2ª. Las relaciones entre la organización funcional y la sociedad, los mercados y los trabajadores se volverán más equilibradas y cercanas. El Estado se convertirá en un importante agente económico y en un regulador, más o menos invasivo, de la actividad empresarial.

3ª. La competencia sensibilizará a las empresas hacia la identificación y la satisfacción de las necesidades de los consumidores; las relaciones laborales se normativizarán y humanizarán, mejorando notablemente.

4ª. La diversificación territorial y de producto aumentará la complejidad operativa, lo que traerá consigo el incremento de la proporción de directivos y personal cualificado sobre la totalidad de las plantillas.

5ª. La norma se convertirá en la gran orientadora de la organización funcional.

En el ámbito de la economía en general, hay que resaltar que las políticas económicas keynesianas serán la respuesta a la Gran Depresión. Promoverán la intervención del Estado en la vida económica con el objeto de impulsar el crecimiento económico y asegurar el pleno empleo. Puestas en marcha tras la Segunda Guerra Mundial, estás medidas tuvieron éxito a la hora de cumplir sus objetivos. «En Europa, el símbolo de esta política fue la creación del llamado estado del bienestar, que se tradujo en una mejora apreciable en el nivel de vida y consumo de la gran mayoría de la población» (*Ibid*., p. 354).

Aunque, como veremos, los sistemas de protección social nacieron mucho antes, serán la intervención del Estado y la fulgurante creación de riqueza generada por el consumo de una emergente clase media las que permitirán el tránsito del capitalismo

industrial al capitalismo social, con el que venimos conviviendo en sus diferentes versiones.

La gran empresa será la «mano visible» que provocará esta explosión de esta riqueza, no solo la privada, sino también la pública, que proliferó en este período.

> En Europa occidental, Estados Unidos y Japón el número y tamaño de las grandes empresas aumentó, al igual que su participación en el producto y el empleo total. El número de empresas que empleaban a más de 10.000 trabajadores pasó de 65 a 160 en Gran Bretaña, de 20 a 62 en Francia y de 26 a 102 en Alemania entre 1953 y 1972. En Estados Unidos las 100 mayores empresas pasaron de concentrar el 23 por 100 del valor añadido manufacturero en 1949 al 33 por 100 en 1970; en esas mismas fechas, los porcentajes del Reino Unido pasaron del 22 al 41 por 100; en los países de la Comunidad Económica Europea el porcentaje de las 100 mayores empresas sobre el PIB pasó del 21 por 100 en 1961 al 29 por 100 en 1977. (*Ibid*., p. 355).

La crisis de los años setenta provocó el desafecto hacia las políticas keynesianas en favor de las partidarias de la reducción del peso y la intervención del Estado en la actividad económica. «Los dos fenómenos más llamativos en este sentido son los procesos de desregulación y privatización, iniciados a finales de los años setenta en países como Estados Unidos y el Reino Unido, y difundidos en forma gradual por Europa, América Latina y el este de Asia en los decenios de 1980 y, sobre todo, en 1990» (*Ibid*., p. 459). Pero la crisis no revertiría ni el estado del bienestar ni la regulación de la actividad económica por parte de los Estados ni el papel fundamental de la empresa en la creación de riqueza. Más aún, a pesar de ella, muchos de los países más prósperos del planeta siguieron siendo aquellos con las políticas sociales más avanzadas y los más intervencionistas en la actividad económica.

Eso sí, la crisis de 1973 obligará a las empresas a reinventarse para poder hacer frente a la contracción de los mercados y a la entrada de nuevos competidores. Las nuevas tecnologías permitirán dejar a un lado la producción en serie a gran escala para dar paso a sistemas de producción flexible, más aptos para capear los vaivenes de la demanda. La venta de grandes volúmenes de producto por precio y con escaso margen dio paso a la segmenta-

ción por mercados y/o por tipo de cliente. A la segmentación siguió la saturación —decenas de variantes de un mismo producto destinadas a satisfacer al mayor número posible de clientes—. La saturación fue la respuesta empresarial a la «sociedad de hiperconsumo», como denomina Gilles Lipovetsky (1944-) a nuestra sociedad occidental contemporánea.

A pesar de todos los cambios en los sistemas de producción y aproximación al mercado, la organización funcional, en sus dos etapas, compartió la misma idea del cliente, que podría resumirse como «todo para el cliente, pero sin el cliente», parafraseando la divisa del despotismo ilustrado. El cliente es importante, se le busca, se le necesita, se le pregunta, se le intenta satisfacer, pero solo interesan sus opiniones en el rol de comprador. La encuesta suele ser el único vínculo entre la empresa y su cliente a lo largo de toda su relación comercial. La organización funcional sobrevive gracias al cliente, pero lo mantiene alejado de las políticas y prácticas establecidas por sus consejos de administración y sus equipos directivos.

Siguiendo con las características de la organización funcional, veremos que la normativización de las relaciones laborales y la humanización del trabajo pondrían punto final a la explotación caracterizadora de la organización piramidal. Fueron los sindicatos los que ganarían la batalla a un taylorismo que convertía al ser humano en máquina. Los tiempos que siguieron a la Segunda Guerra Mundial se caracterizarían por el pleno empleo, el cenit del poder sindical y la negociación colectiva como reguladora de las relaciones laborales. Pero un cóctel de circunstancias que se irían acumulando a partir de la década de los setenta transformaría radicalmente esta situación. En Occidente, la estabilidad de la demanda, el pleno empleo y la mejora constante de las condiciones laborales de los trabajadores serían relevados por la intensificación de la competencia, la automatización, la deslocalización y la precarización. Lo que muchos consideraron una tercera revolución industrial, otros muchos lo están viviendo como un gran problema.

Aunque esta tercera revolución no ha llegado todavía, lo cierto es que las nuevas tecnologías y la globalización están provocando ya un excedente de trabajadores en muchos países desarrollados. «Los avances tecnológicos están poniendo a los habitantes de la

tierra de la abundancia en competición directa no sólo con las máquinas, sino con miles de millones de trabajadores de todo el mundo» (Bregman, 2017, p. 164). Es verdad; pero también lo es que la globalización ha abierto la puerta al desarrollo de muchos países antes inexistentes en el panorama económico mundial. Este desarrollo ha generado riqueza estos países a la vez que los ha convertido en nuevos mercados. Sin estos nuevos mercados, Occidente hubiese tenido el mismo problema de exceso de mano de obra: el fin de la era de la «mano de obra de carácter masivo» también hubiera terminado.

Es innegable que las nuevas tecnologías han metamorfoseado nuestra forma de trabajar, pero seguimos viviendo de las rentas de los primeros avances de la organización funcional. Salvo excepciones, la normativización de las relaciones laborales y la humanización del trabajo se han congelado en la nevera de la competitividad. Para muchos, más que congelado se han revertido. Ni siquiera en los aspectos operativos del trabajo diario la nueva versión de la organización funcional se diferencia gran cosa de la anterior: la burocracia de lápiz y papel ha sido sustituida por la del ordenador y la red, que ha resultado más perversa aún, toda vez que ha aumentado los requerimientos de intensidad y velocidad.

En descargo de estas «acusaciones», lo justo es decir que no es fácil que unos países o unas empresas puedan avanzar en solitario hacia mejores condiciones laborales en una realidad de mercados globalizados; recordemos el fracaso de la experiencia francesa de reducción de jornada (1998-2003).

Como le anticipé, la organización funcional se caracteriza por el incremento de puestos directivos, una característica común a sus dos etapas. Donde no hay semejanzas es en los requerimientos de estos puestos y en los perfiles de sus ocupantes. Simplificando mucho, se podría decir que los ingenieros de la organización piramidal —cuya misión y principales responsabilidades se orientan hacia la organización de la producción y del trabajo— serán sustituidos, en la primera etapa de la organización funcional, por los financieros y los abogados —cuya misión y principales responsabilidades serán la gestión de la complejidad interna de la empresa—. Los cambios radicales que sucederán tras la crisis del 73 obligarán a los directivos a girar su mirada hacia los mercados y hacia la propia supervivencia de la organización. «En este nuevo entorno,

más complejo, dinámico, turbulento e incierto, las grandes empresas ya instaladas tuvieron que hacer un notable esfuerzo para adaptarse y sobrevivir, incluso en sectores maduros» (Valdaliso y López, 2007, p. 418). Un esfuerzo que no tiene intermisión.

Las facultades y las escuelas de negocios tomarán el relevo de otras —ciencias, ingenierías, economía, derecho— en la formación de los directivos, con el propósito de impartir una formación específica en administración y dirección de empresas. Hoy, estas florecen aquí y allá. Se podría aseverar que son pocos los directivos que no han pasado por alguna de ellas. La formación que imparten tiene como como objetivo equipar al primer nivel de la organización con los conocimientos necesarios para gestionar adecuadamente una organización.

La pregunta que debemos hacernos es obligada: ¿qué conocimientos son necesarios? Si despiezamos un programa de ADE (Administración y Dirección de Empresas) escogido al azar, tendremos la respuesta. Yo lo he hecho, agrupando las materias de su programación de estudios en cuatro grupos.

1º. Materias de gestión financiera: estadística, matemáticas, econometría, contabilidad, fiscalidad, dirección financiera, auditoría. 2º. Materias de gestión no financiera: organización de la producción, dirección comercial, gestión de la calidad, logística, gestión de recursos humanos. 3º. Conocimientos de economía: principios de economía, historia económica, estructura económica (mundial y local), macroeconomía, microeconomía, política económica, mercados e instituciones financieras. 4º. Otros conocimientos: fundamentos de dirección de empresas, derecho de empresa, sociología económica, comportamiento y cambio empresarial, estrategia empresarial, creación de empresas.

Estas materias se estructuran, en el caso de la Facultad que he tomado como referencia, en cincuenta y dos asignaturas, de las cuales tan solo tres (5,77 %) ponen su mira en el objetivo esencial de la dirección empresarial: el éxito empresarial. Y estas tres vienen a ser dirección de empresas, qué es dirigir; comportamiento y cambio empresarial, cómo orientarse en la incertidumbre; y estrategia empresarial, saber preguntar y decidir a partir de las respuestas.

No debería sorprendernos que la administración pese más que la dirección, al fin y al cabo la organización funcional tiene como misión funcionar eficientemente para conseguir resultados,

como su propio nombre indica. Esto está muy bien, pero en un entorno hipercompetitivo no será suficiente; lo que obligará a las escuelas de negocios a proyectar los programas de formación hacia un nuevo objetivo: desarrollar en los estudiantes la capacidad de ver y entender el mundo que les rodea y anticipar su futuro, así como ilustrarlos en las «distintas formas del saber» (Cortina). En palabras de Drucker, «los ejecutivos tendrán que comprender la realidad de la sociedad que viene y basar su política y sus estrategias en ella» (2003, p. 11).

IV. LAS PERSONAS. Certezas e intuiciones

Si seguimos el guion, las personas son la cuarta fuerza que nos está impulsando hacia una nueva civilización. Las personas, los seres humanos, somos la fuerza que ha creado a las demás: la ciencia y la tecnología, la sociedad y las organizaciones. Gracias a nuestra inteligencia, no solo hemos evolucionado desde los árboles al ordenador cuántico, sino que hemos escrito la Historia.

Unos humanos que hoy nos sentimos desorientados, perplejos, temerosos ante la dilución de los modos de vida tradicionales y la transformación de las relaciones sociales, previamente basadas en la estabilidad y la jerarquía. Fukuyama, en *La Gran Ruptura*, asocia estos fenómenos al grave deterioro de las condiciones sociales en el mundo industrializado; al declive del parentesco como institución social; a la desconfianza en las instituciones; y a la transformación de la naturaleza de las relaciones entre las personas, propiciada por un ascendente individualismo. Estos cambios «fueron drásticos, se produjeron en un amplio margen de países similares y surgieron alrededor del mismo período histórico. Como tales, supusieron una Gran Ruptura de los valores sociales que imperaban en la sociedad industrial de mediados del siglo XX…» (2000, p. 17).

No discrepo del famoso politólogo, pero quiero añadir que todas las revoluciones han traído consigo cambios trascendentales en la vida de los seres humanos y en su manera de relacionarse. Dicho esto, es importante reseñar que en las últimas seis centurias de la historia de nuestra especie podemos contar cinco revoluciones que merezcan tal nombre, tres de ellas en los últimos

doscientos cincuenta años. Es lógico que nos resulte difícil sobrellevar tanta disrupción.

En el lado positivo, los humanos, por regla general, somos más cultos, vivimos más y mejor que nuestros antecesores, nos hemos liberado del miedo al más allá y de los mandatos divinos, las guerras ya no son nuestro día a día, somos más libres que en las tiranías del pasado, gozamos de más derechos y nuestra vista alcanza más allá de los límites del lugar en el que nacimos…

Estos son los más y los menos de nuestro presente. ¿Y el futuro, qué podemos decir de él y de nosotros? Imposible viajar hasta allí, pero apuntaré algunas características; algunas de ellas certezas y otras intuiciones. Las personas que protagonizarán el futuro cercano retomarán la búsqueda de la felicidad como principio de vida, experimentaran la discontinuidad biográfica, serán más pacíficas y continuaran peleando por ser humanos.

La búsqueda de la felicidad

La búsqueda de la felicidad es un acto de liberación, de recuperación de la «grandeza humana» (Höffe), de toma del mando sobre nuestro propio destino. Un acto de emancipación que lleva el sello de la Ilustración.

> El primer rasgo constitutivo del pensamiento de la Ilustración consiste en privilegiar las elecciones y las decisiones personales en detrimento de lo que nos llega impuesto por una autoridad ajena a nosotros. […] Es preciso librarse de toda tutela impuesta a los hombres desde fuera y dejarse guiar por las leyes, las normas y las reglas que desean los que deben cumplirlas. […] Lo que se rechaza es la sumisión de la sociedad o del individuo a preceptos cuya única legitimidad procede del hecho de que la tradición los atribuye a los dioses o a los ancestros. Lo que debe guiar la vida de los hombres ya no es la autoridad del pasado, sino su proyecto de futuro. (Todorov, 2014, pp. 10-11).

Este espíritu emancipador promovido por la Ilustración fue potenciado por las revoluciones que vinieron a continuación: la industrial y la francesa. Los humanos descubrimos en las libertades y el desarrollo económico un nuevo horizonte: la felicidad. «La búsqueda de la felicidad sustituye a la búsqueda de

la redención» (*Ibid*., p. 16). Se convierte en el fin verdadero de nuestra existencia. Tan es así que la felicidad de los ciudadanos llega consagrarse como el objetivo prioritario del poder político en algunos textos constitucionales. Está claro que la felicidad es un anhelo compartido por todos los seres humanos; un deseo universal, por lo tanto. Unos seres humanos que ya no están cautivos de la tradición, de los mandatos divinos, de la sociedad estamental y que muy pronto tampoco lo estarán de muchas de sus limitaciones actuales.

No es mi propósito filosofar sobre la felicidad, pero no puedo librarme de definirla si quiero continuar hablando de ella. Creo que ser feliz consiste en algo muy sencillo, pero muy difícil de conseguir: vivir nuestra propia vida de manera razonablemente satisfactoria, respetando a los demás. Soy consciente de que se trata de una receta casera, con un indudable regusto a Ilustración[15], pero usted comprobará que reúne muchos de los ingredientes de otras recetas sobre la felicidad ampliamente divulgadas. También reconozco que he optado por definir la felicidad normal —tomo el término de Bertrand Russell (1872-1970), que distingue entre felicidad normal y de fantasía (2003, p. 125)—, entendiendo, en este caso, como normal aquella que «con un grado normal de buena suerte se puede alcanzar» (*Ibid*., p. 24). La felicidad que propongo es una felicidad alcanzable o, al menos, ambicionable. Permítame dedicar unos minutos a analizar la definición que le acabo de proponer.

Vivir nuestra propia vida… Significa ser los sujetos activos de nuestra existencia. Para ello necesitamos, al menos, dos cosas. La primera es gozar del derecho a la libertad y la dignidad. Nadie puede vivir una vida propia bajo la opresión y la miseria. No, no estoy hablando solamente de aquellos que viven bajo una dictadura o en condiciones de pobreza extrema, sino también de los millones de ciudadanos a los que se les niegan los derechos

---

15 Es evidente cierto paralelismo con la definición de la Libertad natural (*Liberté Naturelle*) de *L'Encyclopédie* (1751-1772): «derecho que la naturaleza da a todos los hombres para disponer de sus personas y bienes, de la manera que juzguen más conveniente para su felicidad, con restricción de hacerlo dentro de los términos de la ley natural, y sin abusos que perjudiquen a los demás hombres» (Artola, 1968, p. 408).

económicos, sociales y culturales, que en muchos casos les reconocen las leyes fundamentales de sus Estados. La felicidad requiere un mínimo de bienestar. Los humanos no somos expertos en esta materia, nuestra experiencia individual y colectiva de la prosperidad es escasa.

> Lo mismo que acontece con los individuos sucede con las naciones. Y la experiencia que estas tienen de la prosperidad es extraordinariamente escasa. Casi todas, a lo largo de la historia, han sido muy pobres. La excepción, casi insignificante en el vasto ámbito de la existencia humana, está constituida por unas pocas y recientes generaciones en el rincón del mundo, relativamente pequeño, habitado por los europeos. Aquí, y especialmente en los Estados Unidos, ha existido una gran opulencia sin precedentes. (Galbraith, 1984, p. 27).

La segunda tiene que ver con la capacidad y la voluntad de elegir entre un conjunto indefinido de posibles pautas de comportamiento, de hacer propio un estilo de vida, que Giddens define como «un conjunto de prácticas más o menos integrado que un individuo adopta no sólo porque satisfacen necesidades utilitarias, sino porque dan forma material a una crónica concreta de la identidad del yo» (1995, p. 106). Este conjunto de prácticas se refieren, principalmente, a la conciliación entre nuestros deseos y nuestras capacidades, y a la proyección e inclusión de nuestro yo en su realidad externa: familia, amigos, sociedad y trabajo.

La felicidad es, antes que nada, subjetiva e individual, como nos recuerda Julián Marías (1914-2005).

> Cuando se habla de la felicidad terrenal, de la felicidad en este mundo, se suele pensar en las *condiciones* de la felicidad, más que en lo que ella misma pueda ser. Se la identifica con un repertorio de condiciones que se pueden realizar o no, o se piensa en los medios de conseguirla o conservarla. Con ello se omite algo capital: la felicidad tiene que ser *mía*. La vida humana es siempre «mi vida», la de cada cual. Felicidad en abstracto no tiene sentido; no puede ser un esquema, un modelo aplicable a cualquier caso. Felicidad es *mi* felicidad, no solo en el sentido de que tiene que poseer un carácter individual, particular, diferenciado, sino sobre todo en que tiene que tener una conexión con el quién proyectivo que es cada uno de nosotros.
>
> La felicidad es de ese alguien que soy yo; más aún, que pretendo ser, que intento ser, que necesito ser. (1987, p. 20).

Pero esta felicidad individual ha de ser, necesariamente, social. Las palabras de Carmen Alborch (1947-2018) merecen ser recordadas:

> Nuestro destino en la vida es el logro de la felicidad, inalcanzable en términos absolutos, y su hallazgo generalmente ha de disfrutarse en compañía, por ser la persona un animal esencialmente social. [...] No hay, pues, plenitud sin la relación con los otros, y de ellos buscamos el reconocimiento, la cooperación, la competencia, la imitación incluso, como antídotos contra la soledad» (1999, p. 20).

En este mismo sentido, Marías nos recuerda que «una investigación adecuada de la felicidad exige tener en cuenta lo que puede llamarse, con ligera impropiedad, felicidad colectiva, quizá sería mejor decir "ambiente": la que afecta a una sociedad o un grupo social, la que encuentra cada individuo en torno suyo, y refluye sobre la suya propia, favoreciéndola o atenuándola, acaso estorbándola» (1987, p. 60).

En cualquier caso, no es fácil ni lo será construir un proyecto de vida propio. Muchos lo conseguirán, pero serán también muchos los que fracasen. Puede que la cultura, la tecnología, los recursos económicos, las infinitas posibilidades de elección, nos hagan más capaces de definir nuestro propio camino hacia la felicidad; pero puede que esta felicidad sea solo aparente, inconsistente, edificada sobre unas cuantas estacas hincadas en el terreno pantanoso de lo insustancial. Lipovetsky nos ayuda a entender esta dicotomía.

> Ha nacido una nueva modernidad: coincide con la «civilización del deseo» que se construyó durante la segunda mitad del siglo XX. [...] Se ha puesto en marcha una nueva fase del capitalismo de consumo y es la sociedad de hiperconsumo. [...] Por un lado, la sociedad de hiperconsumo exalta los referentes del mayor bienestar, la armonía y el equilibrio; por el otro, se presenta como un sistema hipertrofiado e incontrolado, un orden bulímico que lleva al extremo y al caos y que ve que la opulencia convive con el aumento de las desigualdades y el subconsumo. Los perjuicios son dobles: afectan tanto al orden subjetivo de las existencias como al ideal de justicia social. (2007, pp. 7-15).

En términos sencillos, vivir nuestra propia vida significa no vivir la vida de los demás. Aceptar que nuestra vida es la que es, la que vivimos aquí y ahora. Son muchas las veces ambicionamos

vivir la vida de otros, porque consideramos que es la buena vida, aquella a la que debemos aspirar. Creemos que las cosas buenas de la vida las disfrutan los demás, y nos frustramos cuando comprobamos que están fuera de nuestro alcance.

> Si observamos el mundo a través de esta lente, es fácil creer que la buena vida en realidad no existe, o bien que solo es posible para los demás. Al fin y al cabo, nuestra existencia rara vez coincide con la imagen que hemos creado en nuestra mente de cómo debería ser una buena vida. La nuestra es demasiado caótica y complicada para ser buena.
>
> Voy a arruinarte el final de esta historia: la buena vida es complicada. Para todo el mundo.
>
> La buena vida tiene alegrías... y dificultades. Está llena de amor, pero también de dolor. Y nunca sucede en sentido estricto, sino que más bien se despliega a lo largo del tiempo. Es un proceso. Un proceso que incluye confusión, calma, frivolidad, líos, preocupaciones, logros, contratiempos, grandes avances y terribles tropiezos. Y, claro está, la buena vida siempre acaba en la muerte. (Waldinger y Schulz, 2023, p. 13).

...de manera razonablemente satisfactoria... Esta segunda parte de la definición es una prolongación de la primera y nos sitúa ante una aparente contradicción: la que resulta de asociar la felicidad a la buena vida, para, a renglón seguido, afirmar que la buena vida no lo es tanto, y que suele ser una aspiración inalcanzable. Russell avala esta asociación: «La vida feliz es, en muy gran medida, lo mismo que la buena vida» (2003, p. 204). Toca, pues, aclarar lo que es la buena vida.

La felicidad es, antes que nada, satisfacción. Y nos sentimos satisfechos cuando disfrutamos de lo que somos, de lo que hacemos y de lo que tenemos. Recurriendo a Tales de Mileto, estamos satisfechos —luego somos felices— cuando tenemos salud, fortuna y entendimiento. Es una definición muy sencilla. Pero esta sencillez choca con la complejidad de unos humanos que nos debatimos permanentemente entre razón e ilusión, prudencia y temeridad, moderación y exceso. Esta batalla entre opuestos nos impide entender que nuestra capacidad de gozo es limitada —los días tienen veinticuatro horas y los años trescientos sesenta y cinco días— y que algo placentero deja de serlo si se convierte en

rutinario y vulgar; nos incapacita, además, para comprender que disfrutar y acumular son antónimos, como también lo son gozar y ambicionar. Robert (1939-) y Edward Skidelsky (1971-) escriben sobre ello en *¿Cuánto es suficiente?*, un título elocuente.

> Entonces, ¿cómo proponen los economistas de la felicidad que hagamos crecer nuestros menguantes niveles de ella? Desde su punto de vista, hay dos problemas: uno de irracionalidad individual y otro de irracionalidad colectiva. El primero de ellos surge porque las personas sobreestiman la felicidad a largo plazo que obtienen de los bienes de consumo, mientras que subestiman las satisfacciones que les proporcionan el ocio, la educación, la amistad y otros factores intangibles. El segundo problema se debe a que, a pesar de que es racional que las personas quieran estar en la cima del montón, la lógica de la competencia posicional dicta que esto no es posible para todos. El éxito de A debe ser a costa del fracaso de B, de modo que la felicidad global permanece constante. (2012, p. 123).

Puede resultar contradictorio, pero la racionalidad —tan aparentemente distante de la emoción, los deseos, las ilusiones— es un principio activo esencial de la felicidad, de la buena vida. Vuelvo a los Skidelsky.

> La buena vida, expone Aristóteles, no solo exige las diversas excelencias del carácter y del intelecto (coraje, meditación, generosidad, sabiduría, etc.), sino también los «bienes externos» necesarios para hacer realidad estas excelencias. [...] Ninguna versión de la buena vida puede prescindir por completo de ellos, como afirmaban los seguidores más austeros de Sócrates [(470-399 a. e. c.)]; y cualquier versión de ella, ya sea sobria o espléndida, implica un límite apropiado a su búsqueda. Una persona solo necesita un cierto número de abrigos o de casas; seguir acumulando más allá de este punto, como el caso de los 2.700 pares de zapatos de Imelda Marcos [(1929-)][16], es simplemente una locura. La persona justa y moderada reúne únicamente los objetos que necesita para una buena vida y luego se detiene. (*Ibid*., pp. 89-90).

---

16 Imelda Marcos es la viuda del que fuera dictador de Filipinas, Ferdinand Marcos (1917-1889).

Pero debo reseñar algo mucho más importante: muchas personas pueden hacer lo que yo hago y tener lo que yo tengo, pero nadie puede ser lo que yo soy, nadie puede vivir mi propia vida. Como diría Marías, «un requisito de la felicidad es estar satisfecho de la *condición*, de lo que uno *es*, mucho más que de la *situación*, es decir, de *cómo le va* a uno» (1987, p. 301). Este es el verdadero estatus, la exclusividad auténtica de cada uno. La lucha por la posición social a base de adquirir más y mejores cosas que nuestros congéneres más envidiados apenas tiene recorrido. No se trata de conformismo indolente, sino de recordar las palabras de Russell:

> El hombre feliz es el que vive objetivamente, el que es libre en sus afectos y tiene amplios intereses, el que se asegura la felicidad por medio de estos intereses y afectos que, a su vez, le convierten a él en objeto del interés y el afecto de otros muchos. (2003, p. 203).

Criticamos la lógica del capitalismo actual, que nos ofrece cada vez más alternativas de consumo, pero nos olvidamos de que somos nosotros los que, al final, tenemos la potestad de elegir: la publicidad nos seduce, pero no nos obliga. En Occidente gastamos una buena parte de nuestra renta en satisfacer nuestras necesidades emocionales. Esto es posible por cuanto en Europa son muchos los países en los que una parte importante nuestras necesidades reales —educación, cultura, sanidad, protección social, cuidado de los niños y los ancianos...— están cubiertas o subvencionadas por los Estados. Aunque no seamos conscientes de ello, somos unos privilegiados. Y me pregunto si somos felices, si vivimos una buena vida, si estamos satisfechos de nosotros mismos. La respuesta debería ser sí, pero apostaría a que, a pesar de nuestro excepcional nivel de vida, la felicidad no está muy extendida.

...respetando a los demás. El propósito de esta tercera frase con la que termina mi definición es fijar los límites de nuestra felicidad individual. Los humanos estamos hechos de «sustancia social» (Marías); vivimos en sociedad y la necesitamos para ser felices: la felicidad individual es inalcanzable sin la felicidad colectiva. Y el ingrediente más importante para cocinar la felicidad colectiva es el respeto a los demás.

¿Podemos ser felices a costa de la libertad y la dignidad de los demás? La respuesta es no. Para vivir una buena vida necesitamos que los que nos rodean también tengan la oportunidad de ser felices, de vivir una buena vida.

Podríamos describir la felicidad colectiva como una atmosfera de satisfacción general que rodea las sociedades cívicas. Bajo esta capa gaseosa conviven, en sociedad, personas que han podido y sabido construir un estado del bienestar compartido; este bienestar podemos interpretarlo, en este caso, como aquellas condiciones sociales y materiales para que todos sus miembros puedan tener la oportunidad de ser felices. A día de hoy, son pocas las sociedades que merecen el apelativo de cívicas; sí, incluso en Occidente. Es decepcionante tener que darle la razón a Galbraith cuando dice que «sin lugar a duda, la riqueza constituye un implacable enemigo de la inteligencia» (1984, p. 27).

La felicidad es el gran objetivo de nuestro género, la más alta aspiración de todos los seres humanos que poblamos la Tierra; sin embargo, hacemos todo lo posible para desviarnos del buen camino hacia ella. No hemos entendido todavía que ser felices es nuestra responsabilidad, son muchos los que siguen creyendo que la felicidad es un don concedido por seres celestiales omnipotentes que rigen nuestras vidas. Muy pronto, la taumaturgia de esos dioses estará a nuestra disposición; la primera Revolución Planetaria nos la servirá en bandeja. ¿Aprovecharemos la ocasión para hacer el mundo un poco más feliz?

La discontinuidad biográfica

La discontinuidad biográfica es lo contrario de lo que Enrique Gil Calvo (1946-) llama «continuidad biográfica unilineal», entendiendo por tal el mantenimiento vitalicio de un solo trabajo y una sola familia. Significa que nos estamos alejando cada vez más del modelo de vida predominante en la sociedad industrial, caracterizado, como apunta el propio Gil Calvo, «por la unidad biográfica que sólo proporcionaban la familia indisoluble y el trabajo vitalicio» (2001, p. 19). Poco hay que decir sobre esta realidad, que resulta patente. Lo que quizá no resulte tan evidente son las

causas que están provocando este cambio tan profundo en nuestras biografías. Hay muchas, pero si es necesario elegir me quedo con estas tres: La transformación del trabajo —Rifkin se atreve a llamarlo «el fin del trabajo»—, el empoderamiento de la mujer y la prolongación de la vida.

La transformación del trabajo. Que supondrá, indiscutiblemente, un acontecimiento trascendental en la vida de los humanos, toda vez que nos irá acercando al fin del trabajo como eje central de nuestras vidas.

> Desde el hombre cazador y recolector del Paleolítico y el agricultor sedentario del Neolítico hasta el artesano del Medievo y el trabajador de cadena de producción de nuestros tiempos, el trabajo ha sido una parte esencial e integral del nuestra existencia cotidiana. En la actualidad, por primera vez, el trabajo humano está siendo paulatina y sistemáticamente eliminado del proceso de producción. En menos de un siglo, el trabajo masivo en los sectores de consumo quedará probablemente muy reducido en casi todas las naciones industrializadas. (Rifkin, 2014, p. 65).

No es el de Rifkin un argumento nuevo; Keynes escribió en 1930:

> Durante los siglos venideros todavía permanecerá en nosotros la impronta de Adán, por lo que todo el mundo tendrá que hacer algún trabajo para estar contento. [...] Pero más allá de esto, nos esforzaremos para que el trabajo que todavía haya de hacerse se reparta lo más ampliamente posible. Turnos de tres horas o una semana de quince horas pueden ser la solución durante mucho tiempo. Tres horas al día son más que suficientes para satisfacer al viejo Adán que todavía llevamos dentro. (1963, p. 371).

Las predicciones de Rifkin y Keynes se cumplirán antes o después, pero lo que ya es una realidad es que los occidentales estamos viendo como la flexibilidad laboral está sustituyendo al empleo estable, como el trabajo en muchos sectores emergentes es mayoritariamente de naturaleza discontinua y como las tecnologías de la información están eliminando a miles de intermediarios. La robotización está suprimiendo millones de empleos de baja cualificación, y los progresos de la inteligencia artificial (IA) permitirán a las máquinas ir asumiendo tareas cada vez más complejas.

Este es, a grandes rasgos, el panorama; un paisaje nada cautivador, al menos a simple vista. Tampoco lo fue para la sociedad estamental, rural, artesana y comerciante que vivió la Revolución Industrial. «La revolución industrial dinamitó el orden social anterior [...] borrando del mapa numerosísimos puestos de trabajo, sustituyendo a los obreros por máquinas, agravando las desigualdades y contribuyendo a la marginación de instituciones políticas y sociales antaño poderosas» (Avent, 2017, p. 25). El mundo sobrevivió a las dos primeras revoluciones industriales, pero cambiando radicalmente de fisionomía.

La gran diferencia entre el ayer y el hoy estriba en que en aquellos tiempos todo estaba por hacer, mientras que hoy en día nuestra capacidad de consumo de casi todo está sobrepasada; me estoy refiriendo a Occidente, claro. Pero a cien años vista todo el planeta habrá alcanzado unos niveles de vida más equilibrados, lo que supondrá que la capacidad de consumo a nivel global aumentará. Mucho antes de ese momento, los humanos vivirán la primera Revolución Planetaria, que traerá consigo una nueva disrupción en su manera de vivir, trabajar y consumir. La nueva sociedad posrevolucionaria, espoleada por los avances de la ciencia y la tecnología, pondrá punto final a la era de la «mano de obra de carácter masivo» (Rifkin). Será una buena oportunidad para darle la bienvenida a la era del reparto del trabajo y la riqueza.

El empoderamiento de la mujer. Que pondrá fin a su enclaustramiento en el rol exclusivo de esposa y madre. «El éxito personal de la mujer burguesa residía en la continuidad de su *carrera familiar*, fundada a partir de un matrimonio indisoluble y edificada sobre la construcción de un hogar permanente, donde criar y educar a su progenie» (Gil Calvo, 2001, p. 19). Ningún acontecimiento relevante nos recuerda la profunda mutación social que supuso la emancipación de la mujer: su destino biográfico cambió e hizo cambiar el semblante de la sociedad, a la que se incorporó como agente de una revolución todavía en curso.

> Los principales cambios de las normas sociales que constituyen la Gran Ruptura se refieren a la reproducción, la familia y las relaciones entre los sexos. La revolución sexual y el auge del feminismo en los años sesenta y setenta afectó a casi todas las personas en la parte occidental del mundo desarrollado y no sólo introdujo cambios enor-

> mes en los hogares, sino también en las oficinas, las fábricas, los barrios, las asociaciones voluntarias, la enseñanza e incluso el ejército. Los cambios en el papel de los sexos tuvieron un impacto importante en la naturaleza de la sociedad civil. (Fukuyama, 2000, pp. 52-53).

Como consecuencia de estos cambios, matrimonio y familia dejaron de tener el mismo significado; perdieron su unicidad, para multiplicarse en realidades muy diferentes ocultas bajo un mismo nombre. Al mismo tiempo, muchas mujeres pudieron comenzar a vivir su propia vida, lo que les permitió liberarse del síndrome del ama de casa, caracterizado «por la invisibilidad del trabajo, la falta de reconocimiento y la carencia de autoconciencia» (Beck, 1998, p. 175). Inevitablemente, la superación del matrimonio estamental dio paso al desconcierto y la vulnerabilidad que implican unas nuevas relaciones mucho más abiertas y unos roles intercambiables. Asimismo, la aspiración de la mujer a una vida propia, convirtió a la familia «en un malabarismo permanente con ambiciones divergentes entre las profesiones y sus exigencias de movilidad, las obligaciones educativas, los deberes para con los hijos y la monotonía del trabajo doméstico» (*Ibid*., p. 187).

> Con la prolongación a la familia de la dinámica de la individualización comienzan a cambiar por completo las normas de la convivencia. Se relaja la relación entre familia y biografía individual. La familia unitaria para toda a vida, que recoge en sí las biografías paternas de hombres y mujeres, se convierte en el caso límite, y la regla es una oscilación (específica de las fases de la vida) entre diversas familias de duración limitada o entre formas *no* familiares de la convivencia. [...] Este pluralismo biográfico de las formas de vida, es decir, el cambio entre familias, mezclado con, e interrumpido por, otras formas de vida en común o en soledad, se convierte en la (paradójica) «norma» de las relaciones entre hombres y mujeres bajo las condiciones de la individualización. (*Ibid*., p. 192).

La prolongación de la vida. Una vida más larga es y será otra de las causas significativas de la discontinuidad biográfica. Es lógico pensar que una vida más larga provocará que sus etapas se reinterpreten y diversifiquen, lo que alterará profundamente el *statu quo* de nuestra manera de existir. Nos sorprenderá saber que la discontinuidad vital que suponen los distintos esta-

dos de la vida (Infancia, juventud, madurez y vejez) es un invento relativamente nuevo. La infancia, la juventud y la vejez son una novedad en la larga trayectoria de los *Sapiens*. La primera apenas acredita trescientos años; la segunda, poco más de sesenta; la vejez, algo más de cien. Como tales novedades, todavía están en fase de desarrollo, lo que supone que su fisonomía continuará modelándose al ritmo del progreso científico y socioeconómico de nuestra especie. La edad adulta tampoco permanecerá inmune a las influencias y mudanzas de las demás.

Le propongo que nos acerquemos un poco a cada una de estas etapas, empezando por la infancia. Sobre ella, esto es lo que escribe Gil Calvo:

> ...históricamente, la humanidad ha venido desatendiendo a la infancia sin casi excepción. Y aún se hace así en el mundo subdesarrollado, donde la vida de un niño vale tan poco que apenas se invierten esfuerzos en ellos, más allá de obligar a las pobres mujeres a estar siempre concibiéndolos y pariéndolos. Sin embargo, todo cambió en el siglo XVIII, al iniciarse lo que cabe llamar *la invención de la infancia*, comenzada por la élite terrateniente y el patriciado urbano y luego difundida a los demás estratos de la sociedad. Hasta entonces, si exceptuamos a los vástagos cortesanos rodeados de ayos, a los hijos se los trataba no mucho mejor que al ganado del que dependían las granjas familiares o a los aprendices de los comercios y los talleres artesanos. (2001, pp. 54-55).

Sobre la juventud, nos dice:

> Tal como la conocemos, la juventud es una invención social que sólo cuenta con medio siglo apenas, si fechamos su origen en la aparición de la subcultura juvenil. Hasta entonces, la gran mayoría de los adolescentes ingresaba directamente en la madurez adulta, pasando desde muy jóvenes a ejercer sus papeles de padre ocupado y madre de familia. [...]
>
> Pero tras el auge económico iniciado en la posguerra que se prolongó hasta los sesenta, las condiciones de vida de la juventud occidental en su conjunto cambiaron sobremanera. [...] Y el cambio más decisivo fue que se creó una nueva etapa de inactividad prelaboral allí donde antes no existía. [...] ...la edad media de entrada al trabajo se fue retrasando hasta hacerse cada vez más tardía, pues de los dieciocho años de los cincuenta se pasó a los veinticinco años de los noventa. (*Ibid.*, pp. 103-104).

La edad adulta es la decana de las etapas de la vida. La única reconocible desde los orígenes del género *Homo*. Desde los *Ardipithecus ramidus* hasta los *Sapiens* del siglo XVIII, las crías de los humanos maduraban rápido y morían como adultos. Obviamente, las características diferenciadoras de la madurez no se pudieron percibir hasta que aparecieron las otras tres fases. Su fisonomía actual la describe así el sociólogo oscense:

> Pues, en efecto, el matrimonio representaba la frontera entre la juventud y la edad adulta. Lo cual significaba para las mujeres tener que adoptar la imagen convencional de la perfecta casada, consistente en prescindir de signos andróginos como los vaqueros o las cazadoras, exhibir legítimas señales de honesta fecundidad, como blusas, medias o *permanente* melena rizada, y ostentar marcas de sujeción conyugal tales como anillos, pulseras o collares de metal noble. Y para los hombres aún era más fácil, pues bastaba con escudarse tras el cargo simbolizado por el terno de americana, cuello blanco y corbata, si eras de clase media, o cualquier otro uniforme laboral de cuello azul operario, bata blanca de técnico o casual *sincorbatismo* informal y deportivo.
>
> Pero ahora ya no es así. [...] Cada vez se valora más en los adultos la libertad de expresión personal, y desde luego ya no se estila parecer rígido, inflexible ni jerárquico, por miedo a resultar demasiado *mayor*. Y sobre todo ya no es nada fácil distinguir entre soleteros y casados, pues los varones y las mujeres de edad adulta pugnan en cuanto pueden por vestirse y arreglarse de la manera más *juvenil* que logren aparentar. (*Ibid*., pp. 153-154).

El proceso de sustantivación de la vejez como una etapa vital diferenciada fue paralelo al progreso de la medicina y a la generalización de los sistemas de protección social. Si echamos un vistazo a los datos históricos sobre la esperanza de vida al nacer, veremos que esta se mantuvo estable —sobre los treinta años— desde el paleolítico hasta el siglo XIX. La vejez fue anecdótica para los humanos hasta hace bien poco. Hoy en día, los occidentales tenemos muy claro que la vejez comienza cuando nos jubilamos, y de que hay vida después de la jubilación. Hasta un ayer cercano, las personas morían al poco tiempo de terminar su vida activa; hoy, por el contrario, viven cuando menos veinte años más. Aprovechar el capital intelectual y la experiencia acumulada de las personas mayores, dándoles la oportunidad sentirse útiles y

recompensados por aquellos a los que han dedicado buena parte de su vida es el gran reto de nuestras sociedades desarrolladas, al menos hasta que la vejez desaparezca como una etapa vital.

> Desde la caída del antiguo régimen patrimonial, el poder social es monopolizado por la clase de edad de los adultos en exclusiva. Antaño no era así, pues eran las personas mayores quienes ocupaban las posiciones públicas y privadas revestidas de autoridad. En el antiguo régimen gerontocrático, todos los puestos sociales, tanto los elevados como los subalternos, eran de propiedad familiar y se transmitían por herencia sucesoria. [...]
>
> Pero esto ya no sucede así desde que el sistema de herencia familiar fue sustituido por el mercado de trabajo meritocrático creado por la modernidad. Ahora las personas ya no dependen de la propiedad hereditaria de su familia de origen sino de los ingresos personales obtenidos por el trabajo que realizan. Este y no otro es el secreto explicativo del moderno individualismo, pero también de la moderna supremacía social de la edad adulta. (*Ibid.*, pp. 159-160).

Hasta aquí, un presente en cambio permanente. ¿Qué vendrá después? Pues, casi con seguridad, contemplaremos otros fenómenos no menos importantes. Entre ellos, me gustaría destacar la fragmentación de las actuales etapas vitales y/o la aparición de otras nuevas, la multiplicación de nudos biográficos y la normalización de la formación continua.

Respecto a la fragmentación y/o la aparición de otras nuevas etapas vitales, los ejemplos son evidentes. Como acabamos de ver, salvo la edad adulta, el resto son de reciente aparición; pero, pese a su novedad, ya es posible identificar en ellos estadios diferenciados. Así ocurre en la infancia, en la que podemos hablar de al menos tres fases diferentes: inicial, preescolar y escolar. No parece probable que la edad infantil vaya a prolongarse en un futuro cercano, pero sí la juventud y la edad adulta; sobre todo esta última, si tenemos en cuenta que la vejez puede llegar a desaparecer. Podemos imaginarnos, a no muchos años vista, hablando de posjuventud y posmadurez.

La multiplicación de nudos biográficos —los momentos de nuestra historia personal en los que hemos de optar por uno u otro camino a seguir— tendrá su causa en la extensión de la vida, sobre todo la de la vida adulta. Un nudo biográfico lleva consigo

la ruptura de un vínculo, de una unión. La «pérdida de la continuidad vital» (Gil Calvo), la quiebra de la unidad biográfica, impelerá a los humanos del futuro a tomar continuas decisiones sobre sus trayectorias existenciales, y obligarán a todos los que los rodean a hacer lo mismo. Avanzarán y retrocederán, acertarán y se equivocarán; pero, pase lo que pase, no cejarán en la búsqueda de una felicidad secuestrada durante la mayor parte de la historia humana.

La prolongación de la vida hará que la formación académica se dilate también. El conocimiento que acumularán en los primeros veintitantos años no podrá ser el único bagaje educativo con el que se transite por la vida. Lo más probable es que se normalice la formación permanente y la obligatoriedad de dedicar, cada diez o quince años, largos espacios de tiempo a actualizar conocimientos y perfeccionar capacidades. Llegado ese momento, la educación básica —que incluirá la enseñanza universitaria de primer nivel y que se prolongará hasta los veinticinco o treinta años— se habrá universalizado.

La pacificación

Leer *Los ángeles que llevamos dentro* me ayudó enormemente a objetivar mi optimismo sobre el futuro de los humanos. Un gran libro que hace a Pinker merecedor de la fama que ya tiene. El autor lo presenta con estas palabras:

> Este libro versa sobre lo que acaso sea lo más importante que haya acontecido jamás en la historia humana. Aunque parezca mentira —y la mayoría de la gente no lo crea—, la violencia ha descendido durante prolongados períodos de tiempo, y en la actualidad quizás estemos viviendo en la época más pacífica de la existencia de nuestra especie. Esta disminución, por cierto, no carece de complicaciones, puesto que no ha conseguido llevar la violencia al nivel cero ni garantiza que la violencia continúe disminuyendo en adelante. Sin embargo, desde los enfrentamientos bélicos hasta las zurras a los niños ha habido un avance inequívoco, palpable en escalas de milenios a años. (2012, p. 19).

Pinker dedica más de mil páginas a fundamentar su tesis sobre el declive de la violencia, al tiempo que nos ofrece una magnífica

crónica de la evolución de nuestra especie. Su argumentación la estructura en cuatro conjuntos de razones: seis tendencias (a las que también llama transiciones), cinco demonios interiores, cuatro ángeles y cinco fuerzas históricas. Intentaré resumirlas a continuación.

Las seis tendencias o transiciones. La primera fue la transición de los *Sapiens* cazadores-recolectores a los *Sapiens* agricultores-sedentarios, hace unos 12.000 años; que vino seguida —siete mil años después— del nacimiento de las ciudades, los gobiernos, la escritura y las leyes.

La segunda transición tuvo lugar en Europa, entre los siglos XIV y XX, y tuvo que ver con la disminución, entre diez y quince veces, de los índices de homicidios en los Estados-nación que vinieron a sustituir a la organización feudal propia de la Edad Media. La centralización del poder, apoyada en un aparato burocrático-militar enorme y unificado, limitó sustancialmente la violencia indiscriminada y escasamente productiva de las continuas refriegas feudales.

La tercera de estas transiciones se inició en el Siglo de las Luces, cuando la razón impuso el imperio de la ley y empezamos a dejar atrás las torturas, la esclavitud, las venganzas de sangre y cualquier otro tipo de violencia socialmente tolerada.

La cuarta sucedió al acabar la Segunda Guerra Mundial; desde entonces, los países desarrollados dejaron de guerrear constantemente entre ellos.

La quinta es la que toma cuerpo tras la Guerra Fría (1947-1989), al constatarse la disminución, a nivel mundial, los conflictos de todo tipo.

La sexta transición es la que estamos viviendo ahora mismo, y que comenzó a finales de los años cincuenta; fue entonces cuando brotaron las que Pinker denomina «revoluciones por los derechos»: los derechos civiles, los económicos y sociales, los derechos de las mujeres, de los niños, etc.

Los cinco demonios interiores. A los que Pinker identifica con la agresividad, con las conductas violentas. Rechaza el autor que la agresividad se trate de un impulso interno en los humanos que haya de ser liberado de cuando en cuando. «La agresividad no es un impulso único, no digamos ya un impulso creciente. Es el resultado de varios sistemas psicológicos que di-

fieren en cuanto a sus desencadenantes ambientales, su lógica interna, su base neurológica y su distribución social» (*Ibid*., p. 24).

Identifica cinco categorías, cinco raíces, de la violencia que responden a diferentes estímulos y se proyectan hacia distintos objetivos. La primera es la depredación: el uso de la fuerza como medio para conseguir un fin. La segunda, la dominación, cuyo impulso es el deseo de poder, de supremacía, de unos individuos o grupos sociales sobre los demás. La tercera, la venganza: la reparación violenta de un daño o una ofensa. La cuarta, el sadismo: el placer de hacer daño. La quinta, y más devastadora, la ideología: la necesidad de imponer nuestras ideas o nuestras creencias de manera violenta sobre aquellos que no las comparten (*Ibid*., p. 664).

Los cuatro ángeles. A los demonios interiores se enfrentan cuatro ángeles, cuatro fuerzas del bien capaces de luchar contra estas fuerzas demoníacas. Estos serafines son la empatía, que nos empuja a preocuparnos por los demás; el autocontrol, que nos permite inhibir nuestros impulsos; el sentido moral, que nos lleva a actuar conforme a unos principios y reglas compartidos; y la razón, que nos permite ver, conocer y entender.

Las cinco fuerzas históricas. Llegamos ahora a las motivaciones exógenas de este declive de la violencia, que son las que, para mí, tienen un especial significado en el contexto del este libro que está usted leyendo. Pinker señala cinco: el Leviatán, el comercio, la feminización, las fuerzas del cosmopolitismo y la escalera mecánica de la razón. Gratamente, todas ellas forman parte de mi discurso sobre los inmensos progresos de nuestra especie. Dejemos que el profesor de Harvard nos explique sus efectos benéficos.

> El *Leviatán*, estado y sistema jurídico con un monopolio del uso legítimo de la fuerza, puede calmar la tentación del ataque explotador, inhibir el impulso de venganza y burlar las inclinaciones interesadas que hacen creer a todas las partes que están del lado de los ángeles. El *comercio* es un juego de suma positiva en el que todo el mundo puede ganar; mientras el progreso tecnológico permite el intercambio de bienes e ideas en distancias cada vez mayores y entre grupos más grandes de socios, las otras personas llegan a ser más valiosas vivas que muertas [...]. La *feminización* es el proceso por el que las culturas han respetado cada vez más los intereses y valores de las mujeres. Como la violencia es en buena medida un pasatiempo masculino, las culturas que dan poder a las mujeres tien-

> den a alejarse de la glorificación de la violencia [...]. Las fuerzas del *cosmopolitismo*, como la alfabetización, la movilidad y los medios de comunicación de masas, pueden inducir a la gente a adoptar la perspectiva de gente distinta y ampliar su círculo solidario. Por último, una redoblada aplicación de conocimiento y racionalidad a los asuntos humanos —*la escalera mecánica de la razón*— puede forzar a las personas a reconocer la inutilidad de los ciclos de violencia, a rebajar el privilegio de los intereses de uno sobre los de los demás, y a redefinir la violencia como un problema que hay que resolver y no como un combate que hay que ganar. (*Ibid*., p. 25).

Ángeles y demonios luchando entre ellos, con un resultado que parece incuestionable: la victoria de los primeros. Las estadísticas que presenta el intelectual canadiense sobre el declive de violencia en los humanos son abrumadoras. Esquematizadas en 114 gráficos, las conclusiones resultan irrefutables. Parten de una realidad histórica de crueldad extrema, parcialmente aplacada desde hace muy poco tiempo; pero lo suficiente para que los genocidios, la esclavitud, las violaciones sistemáticas, las torturas... no formen parte de nuestra cotidianidad.

Se dice que la Biblia es el libro más leído de todos los tiempos. A muchos les reconforta su lectura; a otros nos parece que describe un mundo y un Jehová de una atrocidad insuperable.

> La Biblia describe un mundo que, visto con nuestros ojos, alberga una ferocidad asombrosa. La gente esclaviza, viola y mata a miembros de su familia más cercana; los caudillos masacran civiles de forma indiscriminada, niños incluidos; las mujeres se compran, venden y roban como si fueran juguetes sexuales. Y Yahvé tortura y aniquila a las personas por cientos de miles debido a desobediencias insignificantes o sin ningún motivo aparente. (*Ibid*., p. 40).

Aunque sabemos que son narraciones imaginarias, representan fielmente el paisaje de la convivencia entre los humanos durante miles de años.

Con todas las excepciones que se nos ocurran, la situación hoy en día es totalmente diferente. En nuestro tiempo, la aceptación generalizada de la bestialidad es inimaginable para la gran mayoría de nosotros. Nadie se imagina que pueda ser torturado, quemado en la hoguera, esclavizado, sacrificado a los dioses o co-

sas parecidas. La violencia sigue y seguirá existiendo. Asesinatos, homicidios, violaciones, malos tratos, son y serán noticia; pero lo serán como hechos excepcionales en unas sociedades cada vez más cultas y pacíficas.

Con permiso de la pena de muerte, la guerra es, sin duda alguna, la manifestación de violencia institucional que mejor ha resistido el desafío de la revolución humanitaria. Pero incluso las estadísticas sobre conflictos bélicos son favorables a las tesis que defienden el declive progresivo de la crueldad. Pinker dedica un capítulo —con el elocuente título de *La larga paz*— a documentar esta tendencia. Entre las evidencias más notorias del declive de la crueldad destaca el hecho de que, desde la Segunda Guerra Mundial, la conflictividad bélica entre los países desarrollados ha sido casi nula. Relevantes son los tres cuartos de siglo de paz en Europa; el período de paz más largo desde el nacimiento de los Estados-nación hace más de quinientos años.

No obstante, Pinker es cauto. Nos recuerda que las guerras siguen existiendo en algunos de los países más pobres; y yo añado que también en los no tan pobres. Se pregunta si la paz en el mundo desarrollado no obedece a otra causa que la buena suerte, para responderse que este largo período de paz puede tener su causa en «una de esas resintonizaciones psicológicas que se producen de vez en cuando en el transcurso de la historia y que consiguen que se reduzca la violencia» (*Ibid*., p. 341). Incluso a los ojos de los que nos somos expertos, parece claro que las guerras han pasado de ser una agresión natural, legítima y casi inmediata ante cualquier provocación, a ser consideradas como un último recurso a emplear en circunstancias extremas, sin que su legitimidad, aun en estos casos, deje de ser fuertemente cuestionada.

Hemos visitado el presente, pero qué pasará el futuro. Aunque Pinker se prohíbe a sí mismo el optimismo —«El optimismo requiere un toque de arrogancia, pues extrapola el pasado a un futuro incierto» (*Ibid*., p. 873)—, yo me permito un optimismo objetivo. Catástrofes aparte, el discurrir del pasado nos permite intuir el futuro; y el ayer de la humanidad nos revela una trayectoria de progreso continuo hacia un mundo mejor, con todas las salvedades que se nos puedan ocurrir.

Es lógico que un científico no quiera comprometerse cuando se trata de anticipar algo tan impredecible como el comporta-

miento humano; aunque Pinker no se priva de pronosticar que casi todas las expresiones de barbarie institucional ya no volverán, que la disminución de la violencia depende de las circunstancias socioeconómicas y culturales de las comunidades humanas, y que si estas mejoran en su conjunto la crueldad disminuirá.

No podemos ignorar, sin embargo, que existen varias realidades que cohabitan físicamente en nuestro planeta, las cuales están a siglos de distancia las unas de la otras; pero, en contrapartida, nos impresionan los grandes avances socioeconómicos de aquellos países que dieron un salto desde la Edad Media a la contemporánea hace tan solo unos pocos decenios. Si queremos caminar hacia la aproximación de estas realidades es imprescindible que el aumento de la riqueza y la aceptación de los valores y principios de la convivencia que nos permitan vivir juntos vayan de la mano. Y lo es porque la historia nos demuestra que crecimiento económico y pacificación no están necesariamente vinculados. Pinker lo resume así:

> La enmarañada relación entre riqueza y violencia nos recuerda que no sólo de pan vive el hombre. Somos animales que creemos, que moralizamos, y gran parte de nuestra violencia procede más de ideologías destructivas que de escasez de riqueza. Para bien o para mal —normalmente para mal—, las personas suelen estar dispuestas a intercambiar comodidad material por lo que consideran pureza espiritual, esplendor comunitario o justicia perfecta. (*Ibid*., p. 880).

No quiero terminar sin apuntar que los países pobres y políticamente desestructurados son más proclives a la violencia que los más desarrollados e institucionalmente más estables; y que el cóctel de pobreza e intolerancia es el mayor enemigo de la paz, en mayúsculas o minúsculas.

La lucha por ser humanos

La lucha por la supervivencia ha sido nuestra gran batalla desde que existimos como género, pero no ha sido la única; la otra gran batalla en la que hemos entrado, desde que nos hicimos dueños de nuestro propio destino, ha sido la de ser humanos. Los humanos tardamos miles de años en desembarazarnos de la au-

toridad divina y empezar a gobernarnos por nosotros mismos. Cuando lo hicimos, tuvimos que llenar el vacío de la ley de Dios con nuestros propios «mandamientos». Para hacerlo, tuvimos que definir, *a priori*, cuáles eran los atributos esenciales de nuestra naturaleza humana. No fue un ejercicio fácil, y la prueba es que todavía no existe unanimidad sobre ello; ni siquiera estamos de acuerdo en que exista una naturaleza humana específica. A pesar de las discrepancias, los mandamientos humanos llegaron en forma de declaraciones: la Declaración de Derechos del hombre y del ciudadano (1789) y la Declaración universal de los derechos humanos (1948).

Para muchos, entre los que me apunto, estas declaraciones se inspiran en los dos valores universales: la libertad y la dignidad. Luchar por la libertad y la dignidad es luchar por el género humano. Y a la actitud a favor de garantizar a todos los seres humanos el derecho a la libertad y la dignidad la llamamos humanismo.

Humanismo es un término polisémico construido sobre los cimientos de los valores humanos. En el Diccionario de la Lengua Española (DLE) encontramos cinco significados diferentes de este vocablo, que nos dan una idea de su desarrollo lo largo de la historia.

«Los juristas romanos inventaron el término *humanitas*, y lo relacionaron con la compasión y con la dignidad humana» (Marina y Válgoma, 2000, p. 45); pero, socialmente, este hallazgo tuvo una aplicación práctica insignificante, aunque supuso un primer paso adelante en esta lucha por nuestro género.

Mil quinientos años después, más o menos, el Renacimiento nos traería el humanismo. El Renacimiento no fue otra cosa que un movimiento promovido por las élites burguesas de la Toscana italiana —asumido después por el resto de Italia y de Europa— para restituir el valor del ser humano a través de la educación; la *humanitas* clásica. Un ser humano que vuelve a aspirar al conocimiento, a la reflexión crítica y objetiva sobre la ciencia, la naturaleza, la religión, la filosofía y la política; que recupera para sí la dignidad de su naturaleza humana y la libertad para decidir sobre su propia vida. Una vida placentera regida por la ética y la estética, que el renacentista aspira a vivir como una persona intelectual, virtuosa, refinada y deseosa de participar activamente en los asuntos públicos; una vida sin temor, aunque con respeto a lo divino.

> El término [Renacimiento] alude a una renovación del ideal formativo de la Antigüedad, la educación de una personalidad libre [*humanitas*]. Al liberarse de los poderes dominantes hasta entonces [...], el renacentista pretende recuperar aquella grandeza humana «originaria» representada, por ejemplo, en la poesía y la estatuaria romanas. Lorenzo Valla [(1407-1457)] rehabilita el concepto de «placer» (*De voluptate*, 1431), y los discursos de Pico della Mirandola [(1463-1494)] *Sobre la dignidad del hombre* (*De hominis dignitate*, 1486) ensalzan al ser humano como «un gran prodigio». (Höffe, 2003, p. 153).

Un buen ejemplo de exaltación de la libertad y de la superioridad de los humanos sobre el resto de la naturaleza lo encontramos en este párrafo de *De hominis dignitate*:

> La naturaleza de los demás está contenida en las leyes escritas por mí. Tú te la fijarás sin verte constreñido por ninguna traba, según tu libre arbitrio, a cuya potestad te confié. Te situé en mitad del mundo, para que desde allí vieras mejor cuanto en él se contiene. No te hice celeste ni terrenal, ni mortal ni inmortal, para que por ti mismo, como libre y soberano artífice te plasmes y fijes en la forma que tú determines. (Della Mirandola, en Artola, 1968, p. 185).

En este caso, también hay que reconocer que el avance tuvo un efecto muy limitado —aunque lo podemos considerar como una segunda victoria—, toda vez que el Renacimiento fue elitista en lo social y restringido en lo geográfico, y que la Iglesia siguió manteniendo «el dominio oculto y total de la religión sobre los hombres», en palabras de Lucien Febvre (1878-1956).

Sería la Ilustración la que nos traería el concepto de humanidad. A diferencia del humanismo renacentista —en cuya *humanitas*, entendida como admiración por lo humano, se inspira—, el concepto de humanidad ilustrada presenta una vocación de universalidad y una orientación práctica hacia su concreción en derechos y obligaciones iguales para todos los ciudadanos: «la idea de la Humanidad supone el reconocimiento de derechos comunes a todos los seres humanos» (Mireille Delmas-Marty (1941-), en Lucas Verdú, 2000, p. 130). Mi admirado profesor Pablo Lucas Verdú (1923-2011) añade que «la humanidad se basa en la dignidad del hombre» (*Ibid*., p. 130). Humanidad y dignidad se funden, así, en un concepto único que se constituye «en la "fuente" moral de la que todos los derechos fundamentales obtienen su

sustancia» (Habermas, 2012, p. 16). Este avance, esta tercera victoria fue muy importante, ya que impulsaría las declaraciones y pactos de derechos universales, unos derechos que, cuando menos estéticamente, se han ido incorporando progresivamente a las constituciones nacionales.

Pero basta echar un vistazo a nuestro alrededor para darnos cuenta de que la tercera victoria, con ser importante, no ha sido decisiva. Falta algo fundamental: garantizar los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales a todos los seres humanos; en otras palabras, la humanización. La humanización, cuando se materialice, será la cuarta victoria en nuestra lucha por ser humanos. Habremos dado un paso trascendental: el humanismo habrá dejado de ser una utopía para convertirse una realidad.

Fromm, en *El humanismo como utopía real*, lo ve muy posible:

> Creo que es posible un renacimiento humanista porque se cumplen todas las condiciones. Se cumplen todas las condiciones materiales para que la mesa esté puesta para todos y no sea apartado de ella ningún grupo del género humano. Por primera vez ha llegado a ser realidad la idea de una humanidad unida. Es un hecho que el hombre, en un plazo históricamente muy breve, no tendrá que emplear ya la mayor parte de sus energías en alimentarse como animal, sino en pretender y realizar el desarrollo de sus facultades como fin en sí mismo. Se cumplen las condiciones de que el fin vuelva a ser el desarrollo de un hombre maduro, creador, amante y razonable y de que a este fin cualquier otra cosa le esté subordinada como medio. (2007, pp. 39-40).

El psicoanalista y filósofo alemán decía esto en 1961; indudablemente, rebosaba de optimismo. Mas tenía razón: en un futuro no muy lejano la humanización nos brindará la oportunidad de ser plenamente humanos. A día de hoy, todavía estamos muy lejos de conseguirlo. No estamos faltos de declaraciones, cartas, pactos y protocolos sobre derechos humanos —reunidos en los Instrumentos Universales de los derechos humanos de las Naciones Unidas, podemos contar más de cien—, pero una cosa es la teoría y otra la práctica.

Nuestra gran oportunidad para avanzar hacia la humanización vendrá de la mano de la primera Revolución Planetaria, que, como comentamos en el apartado dedicado a la ciencia y la tecnología, nos proveerá del soporte tecnológico y financiero necesarios para alcanzar nuestra cuarta victoria. Confío en que será una revolución técnico-social-económica sobre la que cabalgará una nueva revolución humanista.

En la práctica, la humanización consistirá en extender el estado del bienestar a todos los seres humanos. Un objetivo más concreto que el que propone Pinker, pero con el mismo aroma.

> El objetivo de maximizar la prosperidad y el florecimiento humanos —la vida, la salud, la felicidad, la libertad, el conocimiento, el amor, la riqueza de la experiencia— puede denominarse «humanismo». (2018, p. 499).

Como ya mencioné, hoy estamos muy lejos de esta cuarta victoria. Son tres las metas volantes que debemos cruzar antes de alcanzar la cuarta victoria: la primera será erradicar la pobreza extrema; la segunda, asegurar los derechos civiles y políticos a toda la población mundial; y la tercera, garantizar los derechos económicos, sociales y culturales a todos los humanos del planeta. Podremos conseguirlo, pero no será a corto plazo. Antes, será necesario implantar un nuevo orden social basado en unos valores comunes, en unos principios éticos compartidos. Merece la pena escuchar, de nuevo, a Küng: «No habrá ningún nuevo orden mundial sin una nueva ética mundial, una actitud ética global o planetaria a pesar de todas las diferencias dogmáticas. [...] Una actitud ética global, una ética mundial no es otra cosa que el mínimo necesario de valores humanos, criterios y actitudes fundamentales» (1999, p. 105). Y sigue:

> La comunidad mundial cada vez podrá permitirse menos la existencia de áreas con éticas radicalmente distintas o incluso contradictorias en puntos centrales. [...] Si queremos una ética que funcione en beneficio de todos, ésta ha de ser única. Un mundo único necesita cada vez más una actitud ética única. La humanidad posmoderna necesita objetivos, valores, ideales y concepciones comunes. (Küng, 1991, p. 53).

ADIÓS A LA PARADOJA

No puedo negar que una gran mayoría de los habitantes de nuestro planeta azul cree que cada hora que pasa el mundo da un paso atrás. Raro es el día en el que los medios no informan de alguna catástrofe humana o natural. Es lógico, por tanto, pensar que estamos retrocediendo, que nuestro futuro será mucho peor que nuestro presente; más todavía, que podemos llegar a desaparecer.

Lo paradójico del caso es que los datos demuestran lo contrario. Es legítimo pensar que vivimos en un caos permanente y desconcertante que nos puede llevar a la ruina; pero los datos son irrefutables: cada año que pasa el mundo mejora. No nos damos cuenta porque, simplemente, las buenas noticias no son noticia; porque una mala noticia eclipsa a cien buenas; y porque nos hemos abandonado al pesimismo, que es lo que está de moda.

Todos los años, desde 2019, *El País* nos felicita el Año Nuevo publicando un boletín de buenas noticias firmado por Kiko Llaneras (1981-). Llaneras es, además de periodista, doctor en ingeniería industrial; por esto segundo, hace tiempo que lo rebauticé como el «doctor dato». La pretensión de este boletín nos la explica él mismo:

> Quiero combatir una paradoja: la mayoría de la gente cree que el mundo retrocede y que nos dirigimos al caos, aunque los datos dejan claro que esa percepción es falsa. El mundo no empeora, mejora. Esto no significa que sea un lugar perfecto. Ni siquiera un buen lugar. Padecemos injusticias, guerras, hambre y enfermedades. Una minoría de la población posee la mayor parte de la riqueza, mientras el 8,5% sobrevive con menos de dos dólares al día. La pobreza es cotidiana. Pero de todos los escenarios globales que hemos conocido (no imaginado o deseado, sino conocido), este es el mejor. (Llaneras, en *El País*, 29 de diciembre de 2022).

Evidentemente, yo coincido con él. Las fuerzas que nos están empujando hacia una nueva era nos están, al mismo tiempo, acercando a un mundo mejor; imperfecto, pero diferente, y para bien.

He releído los cinco boletines publicados hasta ahora (2019, 2020, 2021, 2022, 2023) para ofrecerle algunos de los 217 datos —noticias—, que, aunque nos puedan parecer triviales, nos están indicando que el mundo va a mejor. Los he clasificado inspirán-

dome en el guion de este capítulo que usted está acabando de leer. La mayoría de los textos son citas literales de los boletines de *El País*, aunque he recortado algunos para hacerlos más breves. En el punto dedicado a las organizaciones he incluido algunas noticias publicadas por *Bloomberg*. En ese mismo punto también he querido introducir dos declaraciones muy personales.

Ciencia y tecnología

1. Se lanzan decenas de naves al espacio. Este mes [diciembre] había programadas 19 misiones. SpaceX lanzó un cohete para abastecer la Estación Espacial Internacional, y dos días después un vector Soyuz envió otra nave a la estación. Boeing logró su primer vuelo orbital con la Starliner. La cápsula es la primera que construye EEUU capaz de aterrizar en la tierra, y aunque no cumplió su objetivo de unirse a la Estación Espacial, volvió sana y salva. (2019).

2. Se lanzó al espacio el telescopio que verá cómo nació la luz del universo. El *James Webb* nos mostrará cómo eran las primeras estrellas y galaxias, hace más de 13.000 millones de años. Es alucinante pensarlo: "Mirar en la profundidad del espacio es también mirar atrás en el tiempo". (2021).

3. Hemos vacunado [contra el covid-19] a medio mundo en 12 meses. El 49% de la población mundial recibió sus dosis. Hay diferencias demasiado grandes entre países —en España estamos vacunados casi todos, y en África solo el 9%—, pero sigue siendo un hito haber inmunizado a 3.800 millones de personas. (2021).

4. Se habrán evitado millones de muertes. En Estados Unidos se estima en un millón las muertes prevenidas, en el Reino Unido se calcula que se han evitado 100.000 solo hasta agosto, y en Europa se habla de medio millón. (2021).

5. Dimos un paso hacia la energía inagotable. Tras décadas de intentos, los científicos de un laboratorio federal en California llevaron a cabo por primera vez una reacción de fusión nuclear que produjo más energía de la que entró en ella. (2022).

6. Un cerebro humano se conectó de forma inalámbrica a un ordenador. Es un avance prometedor para tratar lesiones de la columna vertebral. Los participantes con parálisis en el estudio

fueron capaces de mover un brazo robot imaginando el movimiento que querían hacer. (2022).

7. Nuevos implantes cerebrales dieron voz a personas que no pueden hablar. El truco es medir las señales eléctricas del cerebro y usar una IA capaz de distinguir los patrones asociados a cada fonema. (2023).

Sociedad y personas

La calidad de vida.

1. Los europeos son más felices que en 1991. En Polonia, por ejemplo, el porcentaje de gente que calificaba su satisfacción con un 7 o más sobre 10 pasó del 12% al 56%. También se declaran más felices en Reino Unido, Italia, Francia, Hungría, Lituania o la República Checa. (2019).

2. La gente viaja muchísimo más. El número de turistas se ha multiplicado por siete en los últimos 45 años. Europa es el primer destino, pero el cambio en Asia ha sido espectacular: el continente pasó de recibir 6 millones de viajeros a recibir 340 millones. (2019).

3. La pobreza extrema no para de bajar. En los últimos 30 años, el porcentaje de personas que viven en condiciones de pobreza extrema se ha reducido a una cuarta parte: pasó del 36% en 1990 al 9% en 2018. En números absolutos pasó de 1.900 millones a 610 millones. (2019).

4. Un ejemplo es la India. El país ha reducido a la mitad sus tasas de pobreza desde los años noventa, ha aumentado su esperanza de vida en 11 años, extendido la escolarización y multiplicado por 250 su renta per cápita. (2019).

5. En la última década también se redujo la desigualdad global. Entre 2008 y 2018, los ingresos de los pobres a nivel mundial aumentaron en mayor porcentaje (8%) que los de los ricos (1,5%). El Gini [Índice de Gini] bajó. La distribución ha cambiado radicalmente en tres décadas, como explica el especialista Branko Milanovic [(1953-)]: "ha surgido una clase media mundial. Un cambio extraordinario en sólo 30 años, probablemente el mayor en un periodo tan corto de la historia. La forma de la distribución

mundial de la renta ha cambiado, [hay mucha gente] entre 3.000 y 10.000 dólares, donde en 1988 había pocas personas". (2022).

La evolución social.

1. El número de democracias sigue aumentando. Entre 2008 y 2018 su número pasó de 90 a 97, incluyendo cuatro países que eran democracias por primera vez: Burkina Faso, Myanmar, Armenia y Malasia. (2019).

2. Dos países descriminalizaron la homosexualidad en 2019. Botsuana y Angola mantenían sin cambios dos leyes que habían heredado de la época colonial. (2019).

3. Una persona de color encabezó el gobierno de Reino Unido, por primera vez. Rishi Sunak [(1980-)] nació en el sur de Inglaterra de padres emigrados desde India, la antigua colonia británica. También es la primera persona de fe hindú que ocupa el cargo. (2022).

4. Más gente dice que su ciudad es un "buen lugar" para que vivan gays y lesbianas. En 2005 solo opinaba eso el 20% de la población del mundo y ahora son el 50%. Por ejemplo, en México pasan del 39% al 64%. (2023).

La educación.

1. Estamos más educados. El analfabetismo ha caído desde el 44% al 15% en los últimos 30 años, según datos de la OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico] y la UNESCO [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura]. (2019).

2. El aprendizaje asistido por ordenador funciona. En la China rural sirvió para reducir un 78% las diferencias entre lo que ganan de mayores los estudiantes del campo y la ciudad. Como dice un estudiante [del programa]: "Me siento como un estudiante de una escuela de élite en una ciudad moderna". (2020).

3. Cada vez más niños y niñas acaban la escuela. Desde 2000, los que completan la primaria en el mundo han pasado de ser el 82% a ser el 90%. Además ahora lo hacen tantas niñas como niños. (2022).

4. Los universitarios se han doblado en 20 años. Están matriculados en educación terciaria el 39% de los chicos y el 45% de las chicas en edad de estudiar. (2023).

La sanidad.

1. Las vacunas funcionan. Desde 2000, se han reducido a la mitad las muertes de niños por enfermedades prevenibles con vacunas. Los que tienen hepatitis, por ejemplo, son cinco veces menos. (2020).

2. Además, las vacunas son cada vez más baratas. El coste de inmunizar a un niño en un país pobre ha bajado de 25 a 18 dólares (de 20,4 a 14,7 euros) desde 2013. (2020).

3. Las infecciones de VIH han caído un 23% desde 2010. El número de personas con acceso a tratamientos retrovirales se ha triplicado desde 2009. Los recibe el 68% de las personas contagiadas. (2020).

4. La mortalidad por cáncer bajó un 15% entre 1990 y 2017. Sobre todo gracias a que muchas personas han dejado de fumar. (2020).

5. Han llegado las vacunas contra la malaria. La primera se demostró eficaz sobre el terreno: la mortalidad infantil (por cualquier causa) bajó un 13% allí donde se administró. Además se aprobó una segunda vacuna más barata. (2023).

El medioambiente.

1. Aunque el calentamiento global continúa, nuestros avances son reales. Las medidas que estaban vigentes en 2016 nos llevaban a un calentamiento de 3,5 grados para el año 2100, pero nuevas predicciones, con las medidas actuales, nos conducen a uno de 2,7 grados. El objetivo sigue siendo limitar el calentamiento a 1,5 o 2 grados. (2022).

2. La energía renovable salió impulsada de la crisis energética global. Según la Agencia Internacional de Energía: "la capacidad mundial casi se duplicará en los próximos cinco años, superando al carbón como principal fuente de generación de electricidad". (2022).

3. La energía solar crece exponencialmente. El mundo ha doblado la capacidad instalada en cuatro años. (2023).

4. La energía mundial que sale de quemar combustibles fósiles se ha reducido del 90% al 82% desde 1980. Y el ritmo promete acelerarse para lograr el cero neto de emisiones en 2050. (2023).

5. Y la capa de ozono se recuperará por completo. Hace 35 años, el Protocolo de Montreal decretó la eliminación de 96 sustancias químicas (aerosoles y refrigerantes) que estaban abriendo un agujero en la barrera que nos protege de la radiación ultravioleta. Fue un éxito. (2023).

El empoderamiento de la mujer.

1. Hay más mujeres en los Parlamentos. Las mujeres son el 24% de los parlamentarios en el mundo, comparado con el 13% de 1990. En Europa son el 28% y en los países nórdicos superan el 42%. En España son el 43% desde las elecciones de noviembre, aunque en abril llegaron a ser el 47%. (2019).

2. Más niñas van al colegio. Desde 1995, las niñas de todo el mundo que reciben una educación secundaria han pasado del 73% al 89%. El porcentaje de universitarias se ha triplicado. (2020).

3. Una periodista recibió el primer Premio Nobel para alguien de Filipinas. María Ressa [(1963-)] recibió el galardón por sus reportajes en aquel país sobre las controvertidas acciones del presidente Rodrigo Duterte [(1945-)] en la lucha contra las drogas; y por defender la libertad de prensa contra los abusos del poder. (2021).

4. En Europa hay seis veces más inventoras. La proporción de mujeres entre los europeos que patentan ha pasado del 2% en 1978 al 13% actual. En España son el 23%. (2022).

5. También hay más jefas. Entre 1990 y 2020 se dobló la proporción de mujeres en puestos directivos y mandos intermedios, pasando del 15% al 36%. (2022).

La prolongación de la vida.

1. Vivimos vidas más largas. La esperanza de vida pasó de 48 a 72 años desde 1950. Solo desde el año 2000, aumentó 6 años en todo el mundo y 10 años en África, donde la esperanza de vida para un recién nacido pasó de 53 a 63 años. (2019).

2. Mueren menos niños. En 1960 uno de cada cinco menores se moría antes de cumplir cinco años; ahora sobreviven 24 de 25. (2020).

3. Vivimos el doble que hace 100 años. En 1920 la vida media humana era de unos 35 años y en 2019 fue de 73 años. Y no es solo cosa de sobrevivir a la infancia: un inglés de 30 años vive ahora 15 años más (hasta los 82). (2021).

4. La esperanza de vida es más igualitaria cuando comparamos entre continentes. El europeo medio todavía vive un 24% más tiempo que un africano, pero en 1950 vivía un 70% más. La brecha se ha reducido. (2022).

La pacificación.

1. La violencia retrocede. En las sociedades agrícolas causaba alrededor del 15% de todas las muertes, según el pensador israelí Yuval Harari, autor de Sapiens. Durante el siglo XX la violencia provocó el 5% y hoy sólo es responsable del 1% de la mortalidad global. (2019).

2. Las ejecuciones se redujeron un 31% en 2018. Es la cifra más baja desde 2009 y quizás desde que Amnistía Internacional empezó a contarlas en 1979 (los cambios de metodología impiden asegurarlo). No se incluyen las ejecuciones en China, que son secretas, pero se sospecha que están en los miles. (2019).

3. Nuevas tecnologías contra el crimen. En tres años, la genealogía genética ha resuelto 200 homicidios y violaciones en EE UU. Algunos casos llevaban décadas abiertos. (2020).

Organizaciones

1. El ciclópeo ejercicio de adaptación de la galaxia empresarial a una nueva era ya está en marcha. Señalé a las organizaciones como una de las fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea. Lo hice porque las empresas hicieron y hacen posible la prosperidad, y porque han demostrado, además, su energía y capacidad para evolucionar; una energía que transmiten a todo aquello que las rodea. Una nueva revolución nos está esperando, pero tardará, cuando menos, dos décadas; no obstante, las empresas ya se están adelantando a los acontecimientos, ya llevan años desplegando

una energía inmensa y dedicando unos recursos extraordinarios para estar preparadas para una nueva transición. (El autor, 2023).

2. La vacuna más rápida de la historia. Si hay una buena noticia que no puede faltar en este catálogo es, desde luego, la del éxito de las vacunas contra el covid-19. Pfizer/BioNTech, Moderna y AstraZeneca fueron capaces de desarrollar tres vacunas de probada eficacia y fabricar, en un tiempo récord, cientos de millones de dosis, lo que permitió la inmunización de millones de personas, evitando la muerte de un alto porcentaje de ellas. (El autor, 2023).

3. Los fármacos contra el VIH [desarrollados y fabricados por la industria farmacéutica] han evitado 21 millones de muertes desde 1996. Los fallecidos se han reducido a una tercera parte. (2023).

4. El transporte marítimo navega para reducir el CO_2. Este verano, un granelero fletado por el gigante de las materias primas Cargill Inc. terminó un viaje inaugural de Shanghái a Singapur propulsado, en parte, por el viento. El barco fue reequipado con dos "velas" de acero y vidrio, ahorrando toneladas de combustible al día. (Bloomberg, 2023).

5. Los VE [vehículos totalmente eléctricos] se preparan para una adopción masiva. Según el análisis de Bloomberg Green, los mercados automovilísticos de 23 países han superado el punto de inflexión crítico: el 5 % de las nuevas ventas son de vehículos totalmente eléctricos. (Bloomberg, 2023).

6. La primera fábrica de baterías de África. Marruecos ha firmado un acuerdo con un fabricante chino para construir una fábrica de baterías para vehículos eléctricos, con una capacidad de 100 GW. (Bloomberg, 2023).

Estas pocas buenas noticias que le acabo de ofrecer —gentileza de *El País* y *Bloomberg*— son una ínfima parte de las miles que podemos encontrar si escudriñamos la información que los medios nos proporcionan todos los días. Casi nunca son portada, pero están ahí. En el iceberg de la información, la parte que sobresale de la superficie del mar está normalmente ocupada por las malas noticias; pero, como sabemos, la parte de un iceberg sumergida bajo el agua es mucho más grande que la visible, y esta parte oculta está llena de buenas noticias.

Fíese de los datos y dígale adiós a la paradoja.

CAPÍTULO SEGUNDO

EL PASADO, EL PRESENTE Y EL FUTURO DE NUESTRO SISTEMA ECONÓMICO

Dentro de treinta años, aproximadamente, los nietos de los que ya no somos jóvenes vivirán la primera revolución universal; cincuenta años después, más o menos, sus hijos asistirán al nacimiento de una nueva era: la Era Planetaria. Habrán transcurrido algo más de trescientos años desde que la Edad Contemporánea relevó a la Edad Moderna. En ese momento histórico, el capitalismo inteligente comenzará a dar los primeros pasos para sustituir al capitalismo social y convertirse, poco a poco, en el sistema económico de la nueva civilización. Este es un vaticinio tan frágil o sólido como cualquier otro cuando de lo que se habla es del futuro.

Siguiendo el guion de este libro, es el momento de dedicarnos a este nuevo sistema económico, pero no sin antes escuchar el consejo de Galbraith: «vale la pena tratar de entender el presente, pues el futuro inevitablemente conservará elementos importantes de lo que hoy existe. Y el presente, a su vez, es un producto directo del pasado» (2011, p. 21).

Si le parece bien, así lo haremos: hablaremos del pasado y el presente del capitalismo antes de hacerlo de su futuro. Previamente, creo que es importante recordar que un sistema económico es la forma en la que los seres humanos nos organizamos

para satisfacer nuestras necesidades reales y emocionales a partir de unos recursos limitados; en otras palabras, los principios e instituciones sobre los que una sociedad o una civilización se estructuran para producir bienes y servicios y distribuirlos entre sus miembros. Como toda creación humana, los sistemas económicos son el producto de las ideas y las motivaciones de una colectividad determinada en un momento concreto de su historia.

> «... el sistema nace a partir de los principios filosóficos que se acuñan al final de la vida del sistema anterior, que constituirán la base de una nueva estructura que se conforma a partir de dichos principios. El sistema crece y se expande, pero llega a su máximo y empieza a declinar porque empieza a no poder cumplir las necesidades nacidas de la propia evolución de las cosas.
>
> Llega un momento en que aparece una nueva filosofía que entra en conflicto con la filosofía aún vigente pero ya agotada, lo que desencadena una serie de tensiones muy profundas que dan lugar a la muerte del sistema en curso y al nacimiento del nuevo. (Niño-Becerra, 2009, p. 70).

Cuando hablamos de sistemas económicos, lo hacemos de la economía, que es la ciencia social que estudia el funcionamiento de estos sistemas y los fundamentos motivacionales e ideológicos sobre los que se asientan.

No es casualidad que lo que hoy llamamos ciencia económica germinara a partir del redescubrimiento de las ideas de Aristóteles por los escolásticos de los siglos XIII a XVI. Las primeras reflexiones sobre la economía aparecen en tratados de teología, ética y filosofía. Los escolásticos se interesan por los aspectos morales de conceptos económicos tales como el precio, el interés, los tipos de cambio. Amartya Sen (1933-) nos recuerda que «durante mucho tiempo, se consideró a la economía una rama de la ética» (1989, p. 20). Y siempre que se habla de ética se habla del comportamiento humano y sus motivaciones.

A partir de las motivaciones, de los porqués de las decisiones económicas de los humanos, he identificado tres períodos en la historia económica de nuestra especie: el de la supervivencia, el de la acumulación y el de la convivencia.

La motivación de la supervivencia se corresponde con el período más largo de la historia económica, que es el que transcurre en-

tre las primeras comunidades humanas y la primera Revolución Industrial. Un espacio de tiempo en el que la humanidad vivió en la escasez y la adversidad, en el que la motivación de los seres humanos era su propia supervivencia y la de su grupo familiar y social. Esta generalización hace necesarias un par de matizaciones.

La primera es necesaria para aclarar que las instituciones fundamentales de la vida económica —propiedad privada y mercado— ya existían en este período, por cuanto aparecieron en los albores de la historia humana. «La institución de la propiedad privada se remonta a la prehistoria; en las más primitivas comunidades tribales, los varones proclamaban como cosa propia armas, herramientas y mujeres» (Galbraith, 2011, p. 35). Desde la Edad Media, la actividad comercial se fue expandiendo tanto entre los países europeos como entre estos y el Mediterráneo oriental. «El mercader surgiría de las sombras feudales para convertirse en un personaje bien definido» (*Ibid*., p. 50). Será en el siglo XV en el que cobren existencia las grandes ciudades comerciales. El descubrimiento de América, a finales de ese mismo siglo, provocaría, entre otros importantes efectos, el advenimiento del primer capitalismo: el mercantilismo o capitalismo comercial.

La segunda matización es necesaria para no perder de vista que, incluso a principios del siglo XVIII, la gran mayoría de la población europea vivía en una economía de subsistencia y sujeta a la tierra.

> El historiador Fernand Braudel [(1902-1985)] ha documentado que la Europa premoderna sufría hambrunas cada década. Los campesinos desesperados cosechaban el grano antes de que estuviera maduro, comían hierba o carne humana y llegaban en tropel a las ciudades para mendigar. Incluso en los buenos tiempos, muchos obtenían la mayor parte de sus calorías del pan o de las gachas, y no eran muchas. (Pinker, 2018, pp. 99-100).

El mercado satisfacía las necesidades reales y emocionales de la nobleza, el clero y la incipiente burguesía; pero, a diferencia de lo que ocurriría después, no le correspondía el papel central de la economía, sino un papel subsidiario que «como no daba la pauta de las relaciones cotidianas no era objeto de atención ni de reflexión especial» (Galbraith, 2011, p. 42).

La motivación de la acumulación —propia de un comportamiento egoísta-individualista— se corresponde con el período que sigue a la primera Revolución Industrial, que es en el que estamos viviendo. Es la propia de los nuevos ricos, que es lo que somos los occidentales. Somos ricos porque, a principios del siglo XVIII, comenzaría la era de una nueva energía: la energía del vapor. La máquina de vapor, patentada por Watt en 1769, sería el motor —y el espíritu de empresa sería el combustible— de la Revolución Industrial. El crecimiento económico, en términos de PIB, que se experimentó en lo que hoy llamamos países desarrollados fue espectacular y sostenido, lo que nunca había ocurrido en la historia de la humanidad. Nos volvimos egoístas cuando tuvimos la oportunidad de serlo. En la motivación de la acumulación, del comportamiento egoísta-individualista, la razón de las decisiones económicas no es otra que el propio interés, el bienestar individual, la felicidad personal. Una felicidad que, a falta de experiencia previa, hemos identificado exclusivamente con el consumo.

> La defensa formulada por los benthamitas y los utilitaristas identificaba la felicidad o utilidad con «aquella propiedad de cualquier objeto por la cual tiende a producir beneficio, ventajas, placer, bien o felicidad» o, que, en forma similar, «evita el daño, el dolor, el mal o la infelicidad». De ello se deducía que la maximización del placer o de la felicidad podía conseguirse, y, en realidad se conseguía, con la maximización de la producción de bienes, que era, como ya se ha visto, la proeza irrefutable del nuevo industrialismo. (*Ibid*., p. 140).

En esta modernidad tardía y contradictoria en la que vivimos, se hace notar la ambigüedad como característica de nuestro comportamiento individual y social.

En lo individual, nos hemos convertido en personas que reivindicamos nuestro yo, nuestra capacidad para escapar de la dominación de las modas y el gregarismo, al tiempo que sucumbimos a ellos. Si alguien nos lo reprocha, le echamos culpa a la estandarización de las necesidades y los deseos, «provocada, malignamente por las grandes multinacionales». Lavamos así nuestra conciencia para seguir haciendo lo que cada día es más sencillo y asequible: consumir y hacer lo que hacen los demás.

En lo social, nos reivindicamos como personas abiertas y tolerantes. Pero este talante pasa a un segundo plano cuando percibi-

mos que la tolerancia nos puede perjudicar, si advertimos fisuras por las que puedan gotear nuestros beneficios sociales; en este caso, no nos importa reciclar nuestros principios hasta posiciones incompatibles con un mundo que camina hacia la unidad.

La motivación de la convivencia, el comportamiento ético-solidario, espera su turno para generalizarse. Cuando esto ocurra, la estimulación de las decisiones económicas que tomen los humanos no será ajena al propio interés, al bienestar individual, a la felicidad personal; pero una buena parte de estos humanos no decidirán únicamente en función de estas tres posiciones y, si lo hacen, su orientación no será exclusivamente egoísta-individualista: los valores (la libertad y la dignidad) y los principios de la convivencia (la razón, el respeto y la responsabilidad) tomarán parte activa en sus elecciones. En palabras de Sen, «las consideraciones éticas podrían sugerir la maximización de algún objetivo distinto del bienestar personal y pueden, también, dar lugar a algunas respuestas que hacen que el bienestar personal descanse en una base más amplia que el propio consumo» (1989, p. 97).

No cabe duda de que el futuro de nuestra especie dependerá de nuestra capacidad para convivir. El DLE define convivir como «vivir en compañía de otros»; también como «coexistir en armonía». Y para poder convivir será necesario implantar un nuevo orden social basado en unos valores comunes, en unos principios éticos compartidos; según Küng, «una actitud ética global o planetaria a pesar de todas las diferencias dogmáticas».

Por muy inteligentes que nos creamos, los *Sapiens* no hemos superado nuestra manera tribal de organizar el mundo, como criticaba Fromm en 1962:

> Vivimos en pleno tribalismo. Lo llamamos *nacionalismo*. En realidad, parece que nos congratulamos de él considerándolo como la gran liberación de unos pueblos de su dependencia anterior de otros más fuertes, lo que en cierto modo es verdad. Pero vemos también que el nacionalismo, comenzando realmente en el mundo occidental hace apenas ciento cincuenta años como consecuencia de la Revolución Francesa, ha llegado a ser la forma de sentir de casi todo el mundo. Y yo creo que ésta es una revolución muy peligrosa, considerando que si el hombre no aprende a vivir como hombre *uno* del mundo *uno*, este nacionalismo originará condiciones y situaciones que pondrán en riesgo su existencia. (2007, pp. 83-84).

Cuando Fromm escribía esto el mundo estaba inmerso en un desbordante proceso de descolonizaciones: en los cincuenta y sesenta del siglo pasado se independizaron decenas de países. Le hago este comentario para contextualizar las palabras y los temores de psicoanalista y filósofo alemán. En el orden político, los nacionalismos siguen aquí con nosotros; y, en el orden social, la acumulación sigue siendo la motivación reinante.

Respecto al orden social, debemos aceptar que el propio interés, incluso el egoísmo más fiero, puede revertir en la sociedad convertido en crecimiento económico —a través de la mano invisible de Smith, que así bautizó a los mecanismos del mercado—, pero no en progreso. Progreso es mucho más que crecimiento económico. Si en su significado canónico quiere decir «acción de ir hacia adelante», ahora le propongo entenderlo como la posibilidad de disfrutar cada día de un mundo mejor y de conseguir colectivamente mayores niveles de bienestar. Así lo define Pinker:

> ¿Qué es el progreso? Cabría pensar que la pregunta es tan subjetiva y culturalmente relativa como para quedarnos sin respuesta indefinidamente. Pero lo cierto es que es una de las preguntas más fáciles de responder.
>
> La mayoría de la gente está de acuerdo en que la vida es mejor que la muerte. La salud es mejor que la enfermedad. El sustento es mejor que el hambre. La abundancia es mejor que la pobreza. La paz es mejor que la guerra. La seguridad es mejor que el peligro. La libertad es mejor que la tiranía. La igualdad de derechos es mejor que la intolerancia y la discriminación. La alfabetización es mejor que el analfabetismo. El conocimiento es mejor que la ignorancia. La inteligencia es mejor que la torpeza. La felicidad es mejor que el sufrimiento. Las oportunidades de disfrutar de la familia, los amigos, la cultura y la naturaleza son mejores que el trabajo penoso y la monotonía.
>
> Todas estas cosas pueden medirse. Si han aumentado a lo largo del tiempo, eso es el progreso. (2018, p. 77).

Pues bien, como hemos constatado en el capítulo anterior, «el mundo ha hecho progresos espectaculares en cada una de las medidas del bienestar humano» (*Ibid*., p. 78). Y no hay ningún motivo para pensar que el progreso de la humanidad se detendrá. Es más, son muchas las evidencias que nos indican que se acelerará. Nuestra inteligencia colectiva y el compromiso con nuestra propia supervivencia como especie serán «las manos invisibles» que

nos empujarán hacia un mundo mejor. No el mejor de los mundos; pero, indudablemente, mejor que el que conocemos.

Vistas las motivaciones que caracterizan los tres períodos en los que he dividido la historia de la economía, es el momento de hacer presentes a los sistemas económicos del pasado, el presente y el futuro.

Creo que un cuadro resumen puede resultar muy útil para darnos una idea general de todo lo que vamos a ver a continuación. Esta clasificación que le propongo es una de las muchas que existen, y, como cualquier otra, responde a la necesidad de hacer asequible una historia tan larga y diversa como la de la economía.

PERÍODO HISTÓRICO	MOTIVACIÓN HUMANA	SISTEMA ECONÓMICO	FUNDAMENTO SOCIOIDEOLÓGICO
Hasta el siglo XVIII	La supervivencia	El esclavismo	La ley natural
		El feudalismo	La servidumbre
		El mercantilismo	El absolutismo
Del siglo XVIII al XXII	La acumulación	El capitalismo industrial	La explotación
		El capitalismo social	La norma
Del siglo XXII en adelante	La convivencia	El capitalismo inteligente	Los valores

Tabla 1. Cuadro resumen de los sistemas económicos y sus fundamentos socioideológicos.

I. EL PASADO. Del esclavismo al capitalismo industrial

El esclavismo

Reconocido por unos y negado por otros como el primer sistema económico, el esclavismo hace referencia a la institución social y jurídica, fundamentada en la ley natural, que permite que una persona sea propiedad de otra. Aunque el origen de la esclavitud se remonta a finales del cuarto milenio a. e. c. y se localiza en Me-

sopotamia y Egipto, alcanzó su plenitud en Grecia y Roma. Para Aristóteles, el esclavo era una propiedad animada.

> El que por una ley natural no se pertenece a sí mismo, sino que, no obstante ser hombre, pertenece a otro, es naturalmente esclavo. Es hombre de otro el que, en tanto que hombre, se convierte en una propiedad, y como propiedad es un instrumento de uso y completamente individual. [...] Cuando es uno inferior a sus semejantes, tanto como lo son el cuerpo respecto del alma y el bruto respecto del hombre, y tal que es la condición de todos aquellos en quienes el empleo de las fuerzas corporales es el mejor y único partido que puede sacarse de su ser, se es esclavo por naturaleza. (1941, pp. 26-27).

Los historiadores de la economía que niegan que el esclavismo pueda ser considerado como un sistema económico alegan que no podemos encontrar en este sistema los elementos básicos de una actividad económica socialmente organizada: «dado que en el mundo antiguo no existían salarios ni intereses, tampoco podía haber una teoría de los precios como hoy se la concibe. Los precios derivan, de una forma u otra, de los costes de producción, y estos carecían función visible para los propietarios de los esclavos» (Galbraith, 2011, p. 29).

> En tiempos de las *polis* griegas y del imperio ateniense y luego en la época romana, muchos, si no la inmensa mayoría de los problemas mencionados, no existían siquiera. La actividad económica básica era tanto en Grecia como en Roma la agricultura, la unidad de producción era el hogar, y la fuerza de trabajo eran los esclavos. La vida intelectual, política y cultural, y en buena medida la vida residencial, se concentraban en las ciudades, y por eso la historia de aquel período es la historia de los centros urbanos: Esparta, Corinto, Atenas y, sobre todo, Roma. Pero las ciudades de la Antigüedad, grandes, o, como solían serlo, bastante pequeñas, con excepción de Roma y de unas pocas urbes italianas, no eran centros económicos en su significado actual. [...]
>
> El uso o consumo de bienes —viviendas elementales, alimentos básicos, tal vez ciertas bebidas elaboradas, algunos tejidos y poco más— era infinitesimal, salvo para una reducida minoría gobernante. Y para esta minoría, el principal consumo consistía en servicios —una vez más, provistos por los esclavos—. (*Ibid*., pp. 25-26).

Esta descripción de Galbraith se podría trasponer casi exactamente al feudalismo y, en menor medida, al mercantilismo, por cuanto refleja fielmente la morfología de la economía de la supervivencia dominante hasta el siglo XVIII.

Los que se pronuncian a favor de la consideración del esclavismo como sistema económico estiman que la introducción del esclavo como mano de obra fue lo suficientemente trascendente para la economía como para caracterizarlo como tal. Apoyan su tesis en tres razones. La primera, porque el esclavo cosificado se convertiría en una novedosa herramienta que multiplicaba la capacidad productiva de la economía familiar, en tanto en cuanto posibilitaría la división del trabajo, que ya se practicaba en las economías posneolíticas. Los prisioneros de guerra, que antes se sacrificaban, se convertirían en la fuente principal de aprovisionamiento de esclavos. La segunda, derivada del anterior, porque los excedentes de producción que el trabajo esclavo generó permitirían un notable incremento de la actividad económica y, en consecuencia, del comercio y sus instrumentos: los mercaderes, el dinero, el crédito y la acumulación del capital. La tercera, porque el esclavismo permitiría a algunos hombres libres —a las mujeres se les permitía ser diosas, pero no personas libres de la autoridad de los varones— dedicarse al arte, la filosofía, la ciencia y la política; gracias a este privilegio, serían ellos los precursores de la civilización occidental que conocemos.

El feudalismo

Es el sistema económico que sigue al esclavismo. Conoce su apogeo entre los siglos XI y XII. En el régimen feudal «el pequeño propietario se confía o se vende al señor, con el fin de asegurar su defensa o su subsistencia frente a los invasores» (Touchard, 1961, p. 132). Se trata de un sistema político, social y económico basado en la subordinación de un siervo (no un esclavo) a un señor, en reconocimiento a su pertenencia a un estado superior y en pago a su protección. La servidumbre —el fundamento socioideológico del sistema— suponía, en lo político y social, el sometimiento del feudatario al poder guerrero y económico que encarnaba el

titular del feudo. En lo económico, se expresaba en la obligación del vasallo de entregar bienes o prestar servicios a su señor. Los señores eran, generalmente, antiguos oficiales del rey que aprovechaban la ausencia de control real para ejercer, en su propio nombre, su autoridad y sus prerrogativas. Estamos ante una economía agrícola de autoabastecimiento, cuyo ámbito es el feudo, y en la que los productos y servicios se entregaban o prestaban al señor, pero no se vendían. La organización de la economía y las relaciones económicas no eran importantes.

La manufactura se limitaba a las ciudades y estaba sujeta a un rígido sistema gremial. Los gremios monopolizaban la elaboración y comercialización de un determinado producto en cada población. No existía libertad de trabajo ni de producción; los precios estaban fijados de antemano y la competencia no existía. En cuanto a las relaciones comerciales, cabe distinguir entre el pequeño comercio, reducido al interior de regiones específicas, y el gran comercio, de largos viajes y productos caros. Este último se desarrollaría espectacularmente en la Baja Edad Media (siglos XIII a XV), impulsado por el restablecimiento de las rutas marítimas en el Mediterráneo —lo que favoreció el crecimiento de ciudades como Venecia, Génova y Pisa— y por la creación de nuevas vías comerciales terrestres que cruzaban el continente europeo.

Al igual que en el esclavismo, es difícil encontrar en el feudalismo unos principios de organización de la economía que podamos llamar sistema; no obstante, resulta evidente que es diferente al sistema económico anterior y al que le seguirá. Asimismo, el fundamento socioideológico del feudalismo será muy distinto del asignado al sistema precedente. El feudalismo finiquitaría el sistema esclavista —no la esclavitud—, toda vez que el vasallaje establecía una relación entre personas y no entre personas y cosas. Aunque la esclavitud siguió existiendo y fue justificada por la teología cristiana como un derecho natural —siguiendo a Aristóteles—, el feudalismo fue la expresión de la sociedad estamental, que dividía a sus miembros en tres órdenes: el clero, los nobles y los siervos. Unos rezan, otros luchan y otros trabajan. «Los tres órdenes viven juntos y no sufrirían una separación. Los servicios de cada uno de estos órdenes permiten los trabajos de los otros

dos. Y cada uno a su vez presta apoyo a los demás» (Aldaberón de Laón (950-1030), en Artola, 1968, p. 70).

Pero, a partir del siglo XIII, el sistema feudal —«una operativa de supervivencia, sin acumulación ni beneficio, en la que la máxima que regía las conductas consistía en asumir el papel asignado a cada cual por Dios» (Niño-Becerra, 2015, p. 18)— empezaría su viaje hacia el Renacimiento, hacia la Era Moderna. Una transición que se podría resumir recurriendo a un clásico, *Sociología del Renacimiento*, de Alfred von Martin (1882-1979).

> La sociedad medieval se basa en un orden de estados consagrado por la Iglesia, orden en el que cada uno ocupa el lugar que la naturaleza y Dios le asignaron. El intentar salirse de su estado equivale a rebelarse contra el orden establecido por Dios. Cada cual vive dentro de los límites que han sido previamente determinados. El clero y la nobleza son, como estratos dominantes, las fuerzas que cuidan del mantenimiento de esos límites. [...] Pero al desarrollarse la economía monetaria, la burguesía adquiere un poder, el pequeño traficante se convierte en gran comerciante, y se inicia la disolución de las formas y concepciones sociales tradicionales al manifestarse la protesta contra las capas sociales mantenedoras de aquellas formas y concepciones sobre las cuales tenían establecida su preponderancia. Surge una burguesía de cuño "liberal" que se apoya en las nuevas fuerzas del dinero y de la inteligencia y rompe las tradicionales ligaduras con los estamentos, hasta entonces privilegiados, del clero y de la feudalidad. (2005, pp. 17-18).

Aunque el Renacimiento fue elitista en lo social y restringido en lo geográfico, y que, mayoritariamente, la sociedad continuó siendo agrícola y estamental, la revolución renacentista abriría las puertas al primer atisbo de capitalismo: el mercantilismo o capitalismo comercial.

El mercantilismo

El mercantilismo es la primera versión de capitalismo y el sistema económico propio del absolutismo. «Se considera que duró unos trescientos años, desde fechas bastante inciertas del siglo XV hasta mediados del siglo XVIII, viniendo a coincidir su final

con los comienzos de la Revolución industrial, la Revolución norteamericana y la publicación de *La riqueza de las naciones* de Adam Smith» (Galbraith, 2011, p. 49).

En los Estados absolutistas el rey consiguió someter a los nobles a su autoridad, atrayéndolos a la política nacional y a la vida de la corte. Los monarcas absolutos mantuvieron intactas las riquezas territoriales de la aristocracia y sus jurisdicciones, a la vez que volvieron sus ojos hacia una burguesía cada vez más poderosa, de la que recibían los préstamos necesarios para el mantenimiento del aparato del Estado (cuyos recursos se destinaban, fundamentalmente, a financiar las continuas guerras) y cuyas actividades comerciales estaban sujetas al permiso real —regalía—, a cambio del cual los soberanos participaban de los ingresos que generaban esas actividades.

El absolutismo —amparado en el Estado-nación— y el mercantilismo se necesitarán mutuamente. En Inglaterra, el período absolutista se inicia bajo los Tudor; Enrique VII (1485-1509) instaura un poder monárquico centralizado al término de la guerra de las Dos Rosas. En España, el matrimonio de Fernando II de Aragón (1452-1516) e Isabel I de Castilla (1451-1504) reunirá a los dos reinos bajo una misma corona; serían ellos los que darían los primeros pasos hacia el absolutismo español, que llegaría a su punto culminante en el reinado de Carlos I (1516-1556). En Francia, podemos datar su origen en 1453, al término de la guerra de los Cien Años.

El absolutismo, que «se define, en una primera aproximación, por la afirmación de una soberanía monárquica sin límites y sin control, que no reconoce a los súbditos más que el deber de obedecer» (Touchard, 1961, p. 197), supondrá una disrupción en el campo de las ideas políticas, toda vez que choca frontalmente con los principios que sustentaban el régimen feudal. En este carácter absoluto y nacional del poder real es donde encontraremos el sustento socioideológico del mercantilismo.

Pero en el haber del siglo XVI no solo hemos de anotar la innovación de las doctrinas políticas, también hemos de apuntar los grandes descubrimientos. El descubrimiento de América significaría «el ensanchamiento del mundo conocido y explotado», favorecería decisivamente el intercambio de bienes y la acumulación de riqueza en una Europa entrada ya en la Edad Moderna,

y coronaría el desarrollo del comercio que se había iniciado a finales del medievo. La afluencia de metales preciosos desde el Nuevo Mundo desataría una espiral de precios que se prolongaría hasta el siglo XVII.

La riqueza emergente convertiría a la burguesía y a la monarquía absoluta en las ganadoras de la Edad Moderna. La burguesía, enriquecida, se sacudiría el estigma de dedicarse al comercio y anhelar abiertamente el enriquecimiento, tanto o uno como lo otro no muy bien considerados por la iglesia católica. A esta burguesía triunfante el absolutismo le proporcionaba un orden y una estabilidad inexistentes en el feudalismo anterior. El Estado-nación garantizaba un espacio óptimo para el ejercicio del comercio y la soberanía aseguraba su independencia de los demás. Dada la escasa querencia de esta nueva burguesía comercial por la competencia, tanto interna como externa, el absolutismo resultó ser el mejor caldo de cultivo para el proteccionismo y la intervención del Estado en la economía, ambos insistentemente reclamados por los mercaderes y bendecidos por la doctrina económica de la época.

Aunque no hay unanimidad sobre las características primarias del mercantilismo, la doctrina económica coincide en que, cualquiera que sea su versión, todas ellas coinciden en que la riqueza y el fortalecimiento del Estado dependen de la cantidad de oro y plata que este pueda atesorar: «la acumulación de oro y plata —riqueza pecuniaria— debía constituir el primer objetivo de la política personal y pública, a la cual debían dirigirse invariablemente los esfuerzos individuales y la regulación pública» (Galbraith, 2011, p. 58). Para conseguir este objetivo, los mercantilistas apadrinarían una serie de medidas todas ellas orientadas a un mismo fin: una balanza comercial positiva. Esto exigiría desarrollar al máximo la producción nacional y proteger las nuevas industrias contra la concurrencia extranjera, lo que haría imprescindible el intervencionismo del Estado en la economía.

Esta intervención se manifestaba de muy variadas formas: «los decretos y leyes mercantilistas incluían la imposición de aranceles aduaneros y de distintas clases de prohibiciones a la importación» (*Ibid*., p. 59); al mismo tiempo, se limitaban las exportaciones de oro y plata, se concedían subsidios o exenciones de impuestos y se permitían las prácticas monopolísticas. Pero, de entre todas las medidas intervencionistas, la más relevante, por su trascendencia

histórica, fue la autorización y promoción de las Compañías de las Indias Orientales, las precursoras de la gran empresa moderna. «Por lo general estas compañías eran sociedades anónimas con un importante capital que comerciaban con Asia o las Américas, mantenían fuerzas armadas y ejércitos propios y establecían puestos comerciales en el extranjero» (Allen, 2013, pp. 36-37).

Estas pinceladas nos muestran muy superficialmente el paisaje de este sistema económico. Pero no puedo terminar sin hacer mención de que el mercantilismo es el primer sistema económico que se encara con tres de los cuatro pilares fundamentales de una nueva ciencia llamada economía: los bienes y servicios, los productores y los reguladores y/o distribuidores; los consumidores, sin embargo, quedan al margen del relato mercantilista.

El capitalismo industrial

El capitalismo industrial es la segunda versión del sistema capitalista; para muchos, la primera. Inicia su andadura en el siglo XVIII y cederá su puesto al capitalismo social entrado el siglo XX. El capitalismo industrial es hijo de la primera Revolución Industrial, que es hermana de la científica y la francesa, y las tres tienen una raíz común: la liberación del ser humano de la ignorancia, la irracionalidad y la superstición. Seguro que esta melodía le suena a otra revolución, la Ilustración, y está en lo cierto: «La liberación del conocimiento abre el camino al desarrollo de la ciencia» (Todorov, 2014, p. 12). Los ilustrados parten de la base de que el conocimiento es liberador, nos dice Todorov. Y sigue: «Por eso apoyarán la educación en todas sus formas, desde la escuela a las asociaciones culturales, y la difusión del saber mediante publicaciones especializadas y enciclopedias destinadas al gran público» (*Ibid.*, p. 13). Este objetivo colectivo de los ilustrados queda patente en las palabras de Eric Hobsbawm (1917-2012):

> Un individualismo secular, racionalista y progresivo, dominaba el pensamiento «ilustrado». Su objetivo principal era liberar al individuo de las cadenas que le oprimían: el tradicionalismo ignorante de la Edad Media, que todavía proyectaba sus sombras sobre el mun-

> do; la superstición de las iglesias (tan distintas de la religión «natural» o «racional»); de la irracionalidad que dividía a los hombres en una jerarquía de clases altas y bajas según el nacimiento o algún otro criterio desatinado. [...] La apasionada creencia en el progreso del típico pensador «ilustrado» reflejaba el visible aumento en conocimientos y técnica, en riqueza, bienestar y civilización que podía ver en torno suyo y que achacaba con alguna justicia al avance creciente de sus ideas. (2007, pp. 28-29).

Rupert Hall (1920-2009) comparte esta visión.

> En 1640 los grandes planteamientos metodológicos y programáticos de Bacon, Galileo y Descartes ya habían sido promulgados y se acercaban a su realización. Ya se estaba librando, en más de un frente, una batalla entre el radicalismo intelectual y el conservadurismo, y ya se veían claramente las características definidoras de la «nueva filosofía», como empezaba a llamársela: la puesta en duda de la mera autoridad, la aceptación del copernicanismo y el mecanicismo, la fe en los argumentos empírico-racionales y, especialmente, las matemáticas. (1985, p. 117).

La primera Revolución Industrial fue deudora de una expansión económica sin precedentes en la Inglaterra de principios del siglo XVIII. La abundancia de capitales procedentes de los dominios británicos se convertiría en la gran impulsora de la riqueza británica; no en vano, desde el siglo XVII, su marina mercante, en dura competencia con los holandeses, se había hecho con el control de buena parte de los intercambios comerciales entre Europa y los otros continentes. El comercio de productos, como el té o el tabaco, y el tráfico de esclavos permitieron la acumulación de enormes fortunas. Además, nuevas e importantes instituciones financieras —como el Banco de Inglaterra y el de Escocia— estimularon la circulación del dinero y facilitaron las transacciones comerciales. Esta coyuntura expansiva propició el crecimiento de las ciudades y las manufacturas, el aumento de los salarios, la utilización de nuevas fuentes energéticas, como el carbón mineral, y la escolarización de los jóvenes. Una etapa de crecimiento favorecido por el progreso del sector agrícola, que multiplicó su producción, permitiendo alimentar a una población que crecía exponencialmente.

A todo lo anterior hay que añadir la introducción de la máquina y la fábrica, el paso decisivo para la Revolución Industrial; un término acuñado por el historiador Arnold Toynbee (1889-1975) para referirse al desarrollo económico británico entre 1760 y 1840.

Poco después, seguiría la Revolución francesa. Las revoluciones traerían consigo la idea de libertad y progreso; ambas ideas, en manos de una burguesía ansiosa de poder político y económico, cuajarían en un liberalismo aborrecedor de todas las restricciones a la «libertad natural» de los seres humanos, incluida, claro está la económica. «Como señala Viner [Jacob Viner (1892-1970)], las libertades económicas eran para Smith "derechos naturales", constitutivos esenciales de la dignidad del hombre» (Perdices de Blas, *et al*., 2003, 128).

La riqueza emergería pronto, dando de baja a la motivación de la supervivencia y de alta a la motivación de la acumulación. La burguesía triunfante se consideraba a sí misma la gran protagonista de las revoluciones de la Edad Moderna, y, en esta condición, entendía que tenía el legítimo derecho a reclamar la mayor parte de los beneficios. La explotación se convertiría en el fundamento socioideológico del capitalismo industrial, el sistema económico de la burguesía ganadora.

> Era el triunfo de una sociedad que creía que el desarrollo económico radicaba en la empresa privada competitiva y en el éxito de comprarlo todo en el mercado más barato (incluida la mano de obra) para venderlo luego en el más caro. Se consideraba que una economía de tal fundamento, y por lo mismo descansando de modo natural en las sólidas bases de una burguesía compuesta de aquellos a quienes la energía, el mérito y la inteligencia habían aupado y mantenido en su actual posición, no sólo crearía un mundo de abundancia convenientemente distribuida, sino de ilustración, razonamiento y oportunidad humana siempre crecientes, un progreso de las ciencias y las artes, en resumen: un mundo de continuo y acelerado avance material y moral. Los pocos obstáculos que permanecieran en el camino del claro desarrollo de la empresa privada serian barridos. (Hobsbawm, 2010, p. 13).

No tardarían en asomar los movimientos obreros dispuestos a liberar al proletariado de una explotación inhumana. Tampoco tardarían en aparecer doctrinas conciliadoras; el socialismo utópico fue la más destacable, hasta que su visión idealizada de

la sociedad fue hecha pedazos por el socialismo científico de Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895), que publicarían su *Manifiesto Comunista* en 1848. Serían el marxismo y el anarquismo las corrientes de pensamiento que inspirarían los movimientos sociales desde mediados del siglo XIX hasta bien entrado el siglo XX. La influencia del marxismo en nuestra civilización contemporánea ha sido importantísima. La mitad de la humanidad llegó a vivir bajo regímenes políticos y sistemas económicos que se declararon herederos de su pensamiento.

El pensamiento de Marx abarca la filosofía, el derecho, la política, teoría del estado, la historia, la economía, entre otros muchos campos. *El Capital* es su obra cenital. En el análisis de la dialéctica propiedad-trabajo es donde el marxismo hace sus aportaciones más interesantes e influyentes: el materialismo histórico, la lucha de clases, la alienación, la plusvalía. El materialismo histórico —la interpretación marxista de la historia— defiende que los modos de producción y de intercambio de bienes constituyen la base de todo orden social y el fundamento de la historia. Estas relaciones económicas de producción condicionan las ideologías y las estructuras de poder de una sociedad en una determinada época. Todos los cambios sociales son el resultado de las transformaciones que puedan experimentar las relaciones de producción y de intercambio.

> La concepción materialista de la historia parte del principio de que la producción, y, junto con ella, el intercambio de sus productos, constituyen la base de todo orden social; que en toda sociedad que se presenta en la historia de la distribución de los productos y, con ella, la articulación social en clases o estamentos, se orienta por lo que se produce y por cómo se produce, así como por el modo como se intercambia lo producido. Según esto, las causas últimas de todas las modificaciones sociales y las subversiones políticas no deben buscarse en las cabezas de los hombres, en su creciente comprensión de la verdad y la justicia eternas, sino en las transformaciones de los modos de producción y de intercambio; no hay que buscarlas en la filosofía, sino en la economía de las épocas de que se trate. (Engels, en Perdices de Blas, *et al*., 2003, p. 273).

Los cambios políticos y sociales tienen su razón en la economía, muy concretamente, en el enfrentamiento entre los intere-

ses contradictorios de los propietarios de los medios de producción —que buscan la perpetuación de sus privilegios de clase— y las fuerzas productivas, que aspiran a una sociedad sin clases. La historia de la humanidad se convierte así en la historia de lucha de clases. Esta visión materialista de la historia la traslada el marxismo al ser humano, que se no realiza a través de sus capacidades y conocimientos, sino a través del trabajo productivo. Cuando el trabajador vende en el mercado su fuerza de trabajo, el producto resultante se convierte en una mercancía que el propietario de los medios de producción vende a un precio superior al pagado al trabajador; la diferencia entre el precio de venta del producto y el coste del capital más el del trabajo será la plusvalía, que «constituye el excedente del valor del producto por encima del valor de los factores que se han consumido al generar dicho producto, esto es, los medios de producción y la fuerza de trabajo» (Marx, en Perdices de Blas, *et al*., 2003, p. 281).

La base científica de las teorías de Marx fue ampliamente cuestionada y su aplicación práctica se demostró inviable. La reducción de la historia humana a las relaciones de producción y la lucha de clases es difícil de justificar. Ninguna de las grandes revoluciones de la historia humana tuvo su causa en la transformación de los modos de producción e intercambio de bienes y servicios; todas ellas nacieron de la inteligencia colectiva, de las capacidades y los conocimientos de las sociedades humanas. Las relaciones de producción e intercambio mutarían como consecuencia de las transformaciones sociales y no al revés. Esta discrepancia es lógica si tenemos en cuenta que la filosofía marxista entiende al ser humano como un conjunto de necesidades que han de satisfacerse mediante el trabajo productivo, mientras que el pensamiento ilustrado lo entiende como un ser dotado de inteligencia y conocimientos que le permiten evolucionar.

No es el trabajo productivo el que satisface las necesidades humanas, sino la inteligencia: «Solo la mente humana goza de poder para suprimir los malestares sentidos por el hombre» (Mises, 1980, p. 225). Fue Ludwig von Mises (1881-1973), el que escribió: «Las célebres “fuerzas productivas” no son de índole material. La producción es un fenómeno ideológico, intelectual y espiritual. Es aquel método que el hombre, guiado por la razón, emplea para suprimir la incomodidad en el mayor grado posible» (*Ibid*., p. 225).

En cuanto a su aplicación práctica, hay que tener en cuenta que el marxismo no se impuso en los países capitalistas, sino en países, como Rusia y China, en los que se todavía se vivía bajo regímenes feudales. Y todos sabemos que la experiencia marxista en los países que la soportaron —algunos todavía la soportan— distó de ser positiva.

II. EL PRESENTE. ¿Dónde estamos?

El capitalismo industrial, articulado sobre la explotación, pedía a gritos una profunda transformación. Pero todos cuantos profetizaron que las movilizaciones sociales conducirían a la desaparición del capitalismo erraron en sus previsiones. El capitalismo industrial fue capaz de mudar hacia un nuevo sistema, que, sin ser sustantivamente diferente, humanizaría las relaciones entre el capital y el trabajo. Esta nueva variante es el capitalismo social, del que somos contemporáneos, y cuyo nacimiento podríamos fechar, simbólicamente, en 1942, cuando en la conferencia de Bretton Woods se diseña el nuevo modelo económico y social de la posguerra.

Me hago cargo de que calificar como social al capitalismo que estamos viviendo le parecerá exagerado, pero, comparado con su antecesor, el apelativo resulta aceptable. Además, este apellido hace referencia a la consolidación de los sistemas de protección social, precursores de lo que hoy llamamos estado del bienestar.

El primer gran documento de compromiso social de un Estado —la Alemania del káiser Guillermo II (1859-1941)— es el Mensaje Imperial de 17 de noviembre de 1821, anunciando la protección del trabajador en caso de perder su renta de subsistencia por enfermedad, accidente, vejez o invalidez. Años más tarde, impulsadas por el canciller Otto von Bismarck (1815-1895), son refrendadas tres leyes sociales: Seguro contra la Enfermedad (1883), Seguro contra los Accidentes de Trabajo (1884), Seguro contra la Invalidez y la Vejez (1889).

En 1919, los países signatarios del Tratado de Versalles acuerdan crear la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al entender que la paz universal solo puede fundarse sobre la base de la justicia social, y que «existen condiciones de trabajo que im-

plican para gran número de personas la injusticia, la miseria y las privaciones, lo cual engendra tal descontento que la paz y la armonía universales peligran».

En 1942, el Plan Beveridge —llamado así en honor de su autor, William Henry Beveridge (1879-1963)— propone al parlamento británico ampliar la cobertura de los seguros sociales tanto en lo que se refiere a los colectivos protegidos como a las contingencias aseguradas; se podría decir que se trata de la primera aproximación a un sistema de protección social de cobertura general, unificado y de gestión pública.

En 1944, la Conferencia General de la OIT, reunida en Filadelfia, presenta su Declaración de Fines y Objetivos, entre los que reconoce su obligación de fomentar, en todas las naciones del mundo, programas que permitan «extender medidas de seguridad social para garantizar ingresos básicos a quienes los necesiten y prestar asistencia médica completa».

En 1948, el derecho a la seguridad social se incorpora a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y en 1976 entra en vigor el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

La evolución legislativa en materia de derechos sociales vino acompañada de políticas económicas de reequilibrio social, instrumentadas mediante una mayor o menor intervención del Estado en la economía y una más o menos agresiva política de redistribución de la riqueza: aparecería en escena el estado del bienestar.

La fundamentación socioideológica de este nuevo tipo de capitalismo será la norma. En términos generales, el desarrollo socioeconómico de las sociedades occidentales provocó una proliferación normativa nunca vista. Serán las leyes, los decretos, las directivas, los reglamentos, los convenios y demás legislación los que embriden al capitalismo industrial para desarrimarlo del ejercicio de la explotación. El capitalismo social es una creación normativa.

Pero, mencionado lo anterior, recordemos que el capitalismo social tiene dos caras: el modelo de demanda o keynesiano y el modelo de oferta o neoliberal. El primero protagonizó el período que transcurre entre 1942 y 1973, y el segundo es el protagonista del presente.

Ahora ya podemos preguntarnos qué aspecto tiene el capitalismo social en el segundo decenio del siglo XXI. Pues, siendo sinceros, su apariencia no es muy atractiva. Está convaleciente de una grave crisis, la Gran Recesión, y bastante deteriorado. El joven apuesto que enamoraba en los años cincuenta y sesenta de siglo pasado, ha ido desluciéndose a partir de los años setenta. Está claro que necesitaría someterse a un severo tratamiento para recuperar su lozanía. El problema es que este tratamiento no está disponible por el momento. Mientras que el remedio no llegue, el capitalismo social tendrá que navegar entre dos realidades antitéticas.

Por un lado, nos encontramos con unas sociedades en las que la desigualdad y la intolerancia (ideológica y religiosa) son monedas de curso legal; unos gobiernos de la cosa pública que olvidan el texto de sus constituciones; unas instituciones económicas supranacionales que han olvidado sus principios fundacionales; unas empresas que han hecho de lo convencional su bandera y fundamentado sus estrategias en el beneficio a corto plazo; y unas personas que han apostado por el *indiferencialismo* y el consumismo como ismos para pasar por la vida.

Por el otro, podemos ver que se está abriendo paso una sociedad cada día más asentada en el conocimiento, cada vez más concienciada sobre la necesidad de caminar hacia el imperio de los valores y el desarrollo sostenible; que la economía global, pese a su evidente inequidad, ha incrementado la riqueza y favorecido la expansión de la clase media en muchos países, entre ellos y muy notoriamente, en China e India; que las empresas han hecho de la innovación y la responsabilidad social y medioambiental sus fortalezas; que las personas han apostado por la razón, el respeto y la responsabilidad como principios básicos de la convivencia. Sea la que sea la realidad, el capitalismo, en tanto en cuanto generador de riqueza, es señalado como el único culpable de que la desigualdad se haya desbordado. Fue el propio Smith el que reconoció que la riqueza, toda vez que pertenece a quien la posee, está indisolublemente asociada a la desigualdad: «Donde exista una gran propiedad, habrá una gran desigualdad... La fortuna de los ricos supone la indigencia de la mayoría» (Smith, en Heilbroner, 1996, p. 35). Pero ya antes de Smith y antes de que el capitalismo asomase la cabeza, riqueza y desigualdad eran compañeras inseparables.

A día de hoy, el discurso sobre la desigualdad se ha trasladado desde la posesión de la riqueza a su distribución. También reconocemos que la desigualdad es uno de nuestros problemas capitales, a pesar de que el gasto social promedio en los países de la OCDE equivale a un 22 % de su PIB (2014) y que la ayuda oficial neta al desarrollo fue de 157.676 millones de dólares en 2016 (Banco Mundial). Y también sabemos que la brecha de la desigualdad sigue creciendo sin remedio, por las razones que Xosé Carlos Arias (1954-) y Antón Costas (1972-) nos exponen en *La nueva piel del capitalismo*.

> El rasgo que mejor caracteriza el capitalismo en este inicio del siglo XXI es, junto con su dimensión ultrafinanciera, ya analizada, la extrema desigualdad que ha vuelto a surgir en las tres últimas décadas. Por un lado, una elevada concentración de la renta y la riqueza en un reducido número de personas muy ricas en la parte alta de la distribución. Por otro, la reciente pobreza y falta de oportunidades que sufre más del 40 % de la población que está en la parte baja. Acompañando a esta polarización entre los extremos, la clase media está experimentando una reducción de su tamaño en la mayoría de las sociedades desarrolladas. (Arias y Costas, 2016, p. 107).

El capitalismo social, en su interpretación actual, no solo ha fomentado la desigualdad, sino también la irracionalidad financiera. En la cita que acaba de leer, Arias y Costas mencionan la «dimensión ultrafinanciera» como otra de las características negativas del capitalismo contemporáneo. Este fenómeno se puede explicar de manera muy breve si partimos de la premisa de que la necesidad de capital, ya sea para invertir o gastar, es la que da nombre a nuestro sistema económico. A medida que el capitalismo ha ido evolucionando, las necesidades de capital han ido aumentando, tanto para las empresas como para las familias (dos de los tres actores económicos tradicionales). En los primeros tiempos del sistema, la autofinanciación prevaleció, pero, a partir del último tercio del siglo XIX, la financiación externa empezó a generalizarse, hasta el punto de que en los últimos treinta años el sector financiero ha desbancado a muchos de los sectores productivos tradicionales en generación de riqueza y beneficios.

Cuando el crecimiento económico de los años dorados se detuvo y las medidas económicas de corte neoliberal no dieron los resul-

tados esperados, los sumos sacerdotes del capitalismo concluyeron que la mejor solución al problema del estancamiento económico era apostar por la desregulación financiera: dejar que los custodios del dinero lo multiplicasen sin apenas restricciones. La desregulación de los años ochenta y noventa hizo crecer espectacularmente el tamaño de las entidades financieras y su poder. Adicionalmente, permitiría la puesta en el mercado de nuevos y agresivos productos, uno de cuyos símbolos fueron las hipotecas basura. Billones de dólares en activos financieros, sin soporte alguno en la economía productiva, inundaron el sistema financiero global, generando una deuda impagable, favoreciendo la inestabilidad del sistema bancario y multiplicando los episodios de crisis financieras.

Los cambios que provocó este desbordamiento de lo financiero —proliferación de productos complejos y crédito abundante y sin garantías— los resume Paul Mason (1960-) en su exitoso *Postcapitalismo. Hacia un nuevo futuro*, resumen que yo abreviaré todavía más:

1. Las empresas sustituyeron a los bancos por los mercados financieros a la hora de sufragar su expansión.

2. Los bancos, en paralelo, recurrieron a los consumidores y a las actividades complejas o de alto riesgo como nuevas fuentes de rentabilidad.

3. Los préstamos al consumo se convirtieron en algo normal, de tal manera que una proporción creciente de la rentabilidad de la actividad económica se trasladó de la compra de bienes y servicios a los réditos de los préstamos concedidos.

4. Cualquier acto de contenido económico —una compra o una venta— pasó a generar productos financieros complejos en algún punto de la cadena financiera. (2016, p. 46).

No es difícil coincidir con John Lanchester (1962-) cuando nos dice: «sigue repugnando al sentido común que el mercado de productos que derivan de bienes reales llegue a ser inimaginablemente más vasto que el mercado de las cosas mismas» (2010, p. 58).

El capitalismo social en su versión actual también anda flojo en equilibrio, en mesura. La carencia de esta cualidad debemos imputársela a los occidentales, que fuimos sus inventores y seguimos siendo sus gestores. No sería justo sostener que las políticas económicas de corte neoliberal pretendan retroceder el capitalis-

mo hacia su versión inicial, el capitalismo industrial, pero es incontestable que el progreso socioeconómico que supuso el capitalismo social en su primera etapa se ha estancado. Muchos zanjan la cuestión diciendo que la vuelta a la edad de oro del capitalismo es imposible, y tienen razón, pero este argumento no lo disculpa todo. Muchos otros culpan al modelo de demanda de todos los males del capitalismo, alegando que la bonanza económica de aquellos tiempos dio como resultado un sistema socioeconómico insostenible; bajo esta premisa, entienden que la única solución es extirpar todo lo que suene a keynesianismo, incluso lo bueno.

Lo cierto es que, al margen de cualquier valoración o simplificación, el capitalismo de nuestros días es capaz de mostrarnos «desde las visiones más depredadoras que abundan en el antiguo Tercer Mundo a aquellas otras que han sabido aunar eficacia económica con progreso social y virtud cívica, combinación en la que tanto brillan los países escandinavos contemporáneos» (Arias y Costas, 2016, p. 304). Lo que nos indica, en suma, que el capitalismo puede ser moldeado por aquellos que tienen el poder para ello: los poderes públicos.

Cuando el crecimiento sostenido de Occidente se detuvo definitivamente después de la segunda crisis del petróleo (1979) y la inflación se disparó, los neoliberales tomaron el mando en dos países clave, Gran Bretaña y Estados Unidos: Margaret Thatcher (1925-2013) y Ronald Reagan desmantelaron el modelo de economía mixta. Su legado —reducción de impuestos, desregulación, privatización de empresas públicas (en el caso del Reino Unido), destrucción del sector manufacturero y encumbramiento de la economía financiera— lo conocemos como el modelo de oferta.

En 1989, el neoliberalismo triunfante recibiría el espaldarazo definitivo con la desarticulación del bloque del Este. «La caída del bloque socialista marcó el comienzo de un período de "triunfalismo del libre mercado"» (Chang, 2015, p. 96). A renglón seguido, el modelo neoliberal se extendería por todo el mundo.

> A mediados de los años noventa, el neoliberalismo se había propagado por el mundo entero. La mayor parte del antiguo bloque socialista había sido absorbido por la economía mundial capitalista, ya fuera por medio de las reformas tipo «big bang» o, como en los casos de China y Vietnam, a través de la apertura y la desregulación gra-

> duales pero constantes. Por aquel entonces, la apertura y la liberalización del mercado también habían progresado considerablemente en la mayoría de los países en desarrollo. (*Ibid*., p. 97).

El neoliberalismo dominando a la economía es el paisaje al que no hemos acostumbrado. Un paisaje, digamos, volcánico, propenso a pequeñas y grandes erupciones. La mejor prueba la tenemos en la Gran Recesión de 2008. Michael Jacobs (1952-) y Mariana Mazzucato (1968-) nos recuerdan que la crisis de 2008 fue la más severa desde la de 1929. Pero nos aclaran —citando a Carmen Reinhart (1955-) y a Kenneth Rogoff (1953-)— que no fue la única. Según estos últimos autores, desde que la mayoría de los países emprendieron el camino de la liberalización financiera entre los setenta y ochenta, la frecuencia de las crisis bancarias ha ido aumentando. Globalmente, entre 1970 y 2007 el Fondo Monetario Internacional ha registrado 124 crisis bancarias sistémicas, 208 crisis monetarias y 63 crisis de deuda soberana.

Jacobs y Mazzucato añaden que la inestabilidad del capitalismo moderno ya no es una excepción, sino que ha devenido en una característica estructural. La crisis financiera de 2008, la larga recesión que vino tras ella y la lenta recuperación que sigue en curso son la evidencia más clara de que el capitalismo occidental ya no está generando un crecimiento vigoroso ni estable. Adicionalmente, la crisis nos mostró la incómoda verdad de que el crecimiento experimentado en la década anterior a ella no tuvo su causa en un incremento sostenible de la capacidad productiva y de la renta nacional, sino, más bien, en una expansión sin precedentes del crédito a los hogares y las empresas. (2016, pp. 2-3).

La Gran Recesión ha evidenciado las profundas heridas que puede llegar a causar un modelo económico desequilibrado en lo social y lo económico. Unas heridas que han afectado los elementos estructurales de nuestra civilización. La ciencia y la tecnología han salido perjudicadas por el retraimiento de la inversión en innovación, algo normal cuando las empresas se plantean como único objetivo la satisfacción del accionista y cuando los Estados necesitan gastar el dinero de todos en abonar los intereses de su deuda soberana. La sociedad se ha instalado en la desigualdad, la desconfianza y la desesperanza, y vive con la inquietud de un futuro incierto. Las empresas intentan mantener el rumbo en un escena-

rio global de estancamiento económico, inestabilidad y tensiones proteccionistas. Las personas, más y menos jóvenes, conviven con el desempleo, la precariedad laboral y la ausencia de expectativas.

La salud de nuestro sistema económico no mejorará de la noche a la mañana. Pero sabemos que los medicamentos pueden curar las enfermedades y que es mejor remediarlas antes de que se agraven. En este momento, la mejor cura para el capitalismo social en su versión neoliberal es un comprimido de equilibrio cada ocho horas.

III. EL FUTURO. La secuencia evolutiva hacia un nuevo capitalismo

Acabamos de repasar la historia económica de la humanidad desde la perspectiva de los sistemas económicos. Sabemos de dónde venimos y dónde estamos. Es, pues, el momento de hablar del futuro y de cómo llegar a él. Para mí, el futuro próximo es el capitalismo inteligente. Pero este futuro no está cerca, sino que dista en el tiempo. Tendremos que esperar. Un cambio de fisonomía de un sistema económico no es una revolución, pero sí una gran evolución; y una evolución se cuece a fuego lento.

Pero esto no quiere decir que no podamos acelerar esta transición. Y es aquí donde entran en juego los modelos económicos. ¿Qué son?, pues depende. En general, un modelo económico se define como una representación simple del comportamiento de los agentes económicos y del funcionamiento de una economía; pero yo prefiero referirme a los modelos económicos como las diferentes interpretaciones de un mismo sistema económico en cada colectividad o en cada momento histórico.

LOS MODELOS HISTORICOS DEL CAPITALISMO

Si nos acogemos a la síntesis que Niño-Becerra nos presenta en *La Economía. Una historia muy personal*, en la historia del capitalismo moderno pueden distinguirse tres modelos económicos: el clásico, el modelo de demanda o keynesiano y el modelo de oferta o neoliberal. El modelo clásico es propio del capitalismo industrial, mientras que el de demanda y el de oferta lo son del

capitalismo social. Esquematizaré estos tres modelos, antes de entrar en el que yo he llamado modelo de transición.

El modelo clásico

El modelo clásico tiene ese nombre por ser la interpretación que la escuela clásica de la economía hace del primer capitalismo moderno, alumbrado en Europa por la primera Revolución Industrial.

> La escuela clásica de economía —o, mejor dicho, la escuela clásica de *economía política*— surgió a finales del siglo XVIII y dominó el panorama hasta finales del XIX. Su fundador fue Adam Smith (1723-1790) [...]. Con posterioridad, a comienzos del siglo XIX, las ideas de Smith fueron desarrolladas por tres casi contemporáneos suyos: David Ricardo (1772-1823), Jean-Baptiste Say (1767-1832) y Robert Malthus (1766-1834). (Chang, 2015, p. 112).

Fue la primera escuela económica que se vio cara a cara con la riqueza y también la primera de un período histórico —en el que todavía estamos— en el que la motivación de las decisiones económicas está guiada por la acumulación. Una escuela y un modelo que vivieron nada menos que dos revoluciones industriales.

De la primera revolución emergería la máquina.

> El maquinismo sobre el que se levantó la Primera Revolución Industrial supuso un cambio espectacular, histórico, con relación al modo en el que se había desarrollado la producción —de lo que sea— hasta ese momento. Antes de la Revolución Industrial, la cantidad de energía que podía utilizarse era en realidad muy limitada, debido a la restringida capacidad para extraerla de la naturaleza y por la propia naturaleza en sí misma: una rueda movida por un río, un molino accionado por el viento, el acceso al carbón para hacer funcionar una fragua... Y, a la vez, los utensilios y utillajes disponibles para acometer la producción eran, en general, simples, rudimentarios y bastante imprecisos. El maquinismo supuso la posibilidad de obtener, para la época, cantidades enormes de energía dónde y cuándo se precisase y, por ello y para ello, permitió diseñar máquinas y accesorios de una complejidad creciente. (Niño-Becerra, 2015, p. 46).

De la segunda, casi todo lo demás. Al carbón, como fuente primaria de energía, se le unirán la electricidad y el petróleo. Al ferrocarril y el telégrafo se unirán la industria química, la bombi-

lla, el motor de combustión interna, el teléfono, la radio, la fotografía, el cine, el automóvil, el avión...

Aun cuando todos hermanamos la escuela clásica con el capitalismo industrial, es importante resaltar que este no tomó cuerpo hasta los años veinte del siglo XIX, llegando a su apogeo entre los años 1870 y 1913. Ni Smith ni Say ni Ricardo ni Malthus se imaginaron nada semejante.

Me imagino que, si Smith hubiese entrado en contacto con el día a día del capitalismo industrial, dudaría mucho antes de proclamar que el interés privado promueve el interés común; y también creo que dudaría antes de poner en circulación su concepto de la simpatía: una fuerza invisible que hace las veces de la ley de la gravedad en el mundo moral, en razón de la cual cuando los individuos deciden actuar optarán por llevar a cabo una acción virtuosa y desecharán de su mente la opción reprobable. (Perdices de Blas, *et al.*, 2003, p. 109).

La crisis de 1875 y la Gran Depresión de 1929 hubieran obligado a Say a reflexionar sobre su idea de que la oferta crea la demanda, de que todo lo que se produce se puede vender.

Ricardo vería como su ley de bronce de los salarios —en la que sostenía que el equilibrio económico (y demográfico) hacía necesario que los salarios no superasen el nivel de subsistencia, que el londinense consideraba el precio natural del factor trabajo— quedaría arrinconada por las reivindicaciones de la clase obrera y por la propia dinámica expansiva de la economía.

Malthus también vendría obligado reformular su predicción sobre la población: la población, si no encuentra obstáculos, aumenta en progresión geométrica, mientras que los alimentos lo hacen en progresión aritmética, por lo que cualquier intento de mejorar las condiciones de vida de una colectividad estaban condenados a fracasar. Hace tiempo que la miseria y el hambre no tienen su causa en el aumento de la población, sino en otras bien distintas.

Hay que decir también que, en contra de lo que se cree, el Estado desempeñó un papel activo en la regulación del capitalismo industrial, aunque de manera indirecta, a través del proteccionismo. El liberal Smith admite la «conveniencia de aranceles en industrias esenciales para la defensa y, dado el caso, con carácter de represalia por la aplicación de otras abusivas en el extranjero»

(Galbraith, 2011, p. 90). El proteccionismo, oculto tras las más variadas máscaras, existiría hasta bien entrado el siglo XVIII. «... tuvo que pasar casi un siglo desde la publicación de *La riqueza de las naciones* para que Gran Bretaña adoptara sin reticencias el libre comercio, cuando su supremacía industrial ya era incuestionable» (Chang, 2015, p. 67). En cuanto a Estados Unidos, «en la década de 1830, el país tenía los aranceles industriales medios más altos del mundo, estatus que mantendría durante la (casi) totalidad de los siguientes cien años, hasta la Segunda Guerra Mundial» (*Ibid*., p. 69).

Desde el punto de vista social, está claro que el desplazamiento masivo de mano de obra del campo a las ciudades para trabajar en las fábricas sería la característica más destacable de este modelo. A diferencia de las manufacturas mercantilistas, las fábricas serían «lugares dotados de inversión productiva y de una organización del trabajo sistemática y orientada a obtener la máxima cantidad de producción al menor coste» (Niño-Becerra, 2015, p. 38). A este factor habría que añadir un segundo muy relevante: el estado de semiesclavitud de la mano de obra.

Las nuevas tecnologías, la productividad, la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y el final de la Primera Guerra Mundial, llevarían al modelo clásico a su cenit: miles de empresas inundaban el mercado de nuevos productos que eran consumidos vorazmente por una demanda inacabable.

> El espectacular crecimiento experimentado por la productividad desde el final de la Primera Guerra Mundial, junto al final de la crisis de posguerra de 1923, abrió el camino a que la oferta de cualquier cosa pudiera crecer exponencialmente; pero para mantener el ritmo creciente de la oferta era imprescindible que existiese demanda suficiente.
>
> En esta época empezó asimilarse la idea de *prosperidad* con el *crecimiento de la producción* (del PIB, que diríamos hoy), pero para que la producción crezca, la población debe consumir dicha producción; y, en un escenario de rentas muy limitadas, lo único que podía provocar un consumo continuado era una sensación de insatisfacción generada por la idea del *no tener*, una idea que llevase al deseo de consumir a fin de saciarla. Eso podría generar un nivel de consumo creciente, incluso superior a la capacidad de compra de muchos ciudadanos. (*Ibid*., pp. 54-55).

Excitar el consumo y permitir el endeudamiento excesivo de los consumidores suele ser la trayectoria más directa hacia una crisis económica, y así ocurrió en los Estados Unidos de «los felices 20».

El modelo de demanda o keynesiano

La Gran Depresión firmó el certificado de defunción del modelo clásico, que fallecía el 29 de octubre de 1929 en Nueva York. El crac del 29 fue devastador en lo económico, lo social y lo político, tanto en Estados Unidos como en Europa. El desempleo y la pobreza que siguieron a la crisis obligaron a los economistas a centrar su atención en la creación de empleo. Keynes, sin lugar a dudas, fue el más famoso de todos ellos.

En 1936, Keynes publica su *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. En la *Teoría general* advierte que la causa del paro es la insuficiencia de la demanda efectiva. Rompe con los clásicos al sostener que el paro no se curará con una reducción de los salarios. «Por el contrario, será una mayor demanda lo que animará a los empresarios a aumentar su producción y ello conducirá a un nivel de empleo más elevado» (Perdices de Blas, *et al*., 2003, p. 467).

> La forma de reducir ese paro es estimular la demanda, bien con gasto privado, sobre todo a través de la inversión, que sería lo más deseable, bien con el gasto público, especialmente a través de obras públicas que generasen un mayor grado de bienestar a la colectividad. De esta forma, el gasto público se convierte en un incentivo para aumentar la confianza de los inversores privados, animándolos a invertir. (*Ibid*., p. 467).

Pero la ruptura de Keynes con la escuela clásica no solo se limita al tratamiento del desempleo, sino que pone en cuestión otros postulados fundamentales del *laissez faire*. Rebatió la idea de que los intereses individuales tengan que ser necesariamente coincidentes con el interés común. «No es una deducción correcta de los principios de economía el que el interés propio ilustrado siempre opere a favor del interés público» (Wapshott, 2013, p. 52). Cuestionó la capacidad del libre mercado para llegar, por sí mismo y a corto plazo, a un estado de equilibrio y pleno empleo (o a un subempleo mínimo de carácter estructural, que también admitía) en periodos de contracción de la actividad económica. Le dio la vuelta a la ley de Say al proponer que la demanda es la que

crea la oferta: «el gasto crea su propia renta». Otra refutación importante fue considerar que la incertidumbre es la motivación de las decisiones económicas de los humanos: lo que Keynes llama la «propensión a ahorrar» está íntimamente asociada con la ansiedad sobre el mañana y no tanto con el deseo de vivir un mañana mejor. En el caso de los empresarios, la decisión de invertir es su «*animal spirit*» —«un resorte espontaneo que impulsa más a actuar que a no hacerlo» (Keynes, en Perdices de Blas, *et al*., 2003, p. 465)—, que está por encima de otros factores más racionales. Para Keynes,«la actividad económica puede impulsarse fuera de su camino normal solo a través de los estímulos de los hechos excitantes» (Skidelsky, R., 2013, pp. 726-727).

Keynes entraría en la lista de los grandes economistas de la historia cuando Franklin D. Roosevelt (1882-1945) decide aplicar sus teorías al rescate de la economía estadounidense tras la Gran Depresión.

En 1933, Roosevelt comienza a aplicar una nueva política económica: el *New Deal*. Se tomaron medidas intervencionistas para recuperar el pulso de la economía; «se adoptaron medidas directas para afrontar la caída de los precios industriales y agrícolas; se proveyó auxilio organizado a quienes más lo necesitaban; se emprendieron obras públicas para crear oportunidades de empleo, y en 1935 se implantaron el subsidio de desempleo y el sistema de pensiones a la vejez» (Galbraith, 2011, p. 251).

Aun así, la crisis sobreviviría hasta la entrada de los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, lo que movilizaría toda la capacidad productiva del país, a la vez que sus competidores quedaban arrasados por la contienda. Los Estados Unidos fueron los verdaderos vencedores de la guerra, y este estatus fue reconocido en la Conferencia Monetaria y Financiera de Naciones Unidas de Bretton Woods (1944). Los objetivos fundamentales de esta conferencia —un mano a mano entre Keynes y Harry Dexter White (1892-1948)— fueron dos: el diseño del sistema monetario de la posguerra y la reconstrucción de las economías aniquiladas por el desastre armado, fundamentalmente, Europa y Japón.

Para cumplir con el primer objetivo se creó un sistema en el que cada moneda quedaba vinculada al dólar a un tipo de cambio fijo, con estrictas normas para evitar en lo posible su fluctuación. A cambio de esta dolarización, Estados Unidos se comprometía a

sujetar el dólar al oro a un tipo fijo de 35 dólares por onza, garantizando así su convertibilidad. Este sistema de tipos fijos estuvo en vigor hasta el 15 de agosto de 1971, fecha en la que el presidente Richard Nixon (1913-1994) decidió interrumpir la paridad del dólar con el oro. Para alcanzar el segundo, la Conferencia tomó la decisión de crear tres instituciones básicas: El Fondo Monetario Internacional (FMI), cuyos objetivos eran, entre otros, fomentar la cooperación monetaria internacional, asegurar la estabilidad cambiaria y facilitar financiación a sus países miembros; el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo —después llamado Banco Mundial (BM)—, con la misión de financiar la reconstrucción de los países afectados por la guerra. Se decidió también la creación de un tercer organismo, la Organización Mundial de Comercio (OMC), que no comenzaría a funcionar hasta casi cincuenta años después, en 1995.

La destrucción de Europa significaba un problema muy grave para los americanos. El caos político, económico y social podía arrastrar a los europeos hacia su poderoso vecino soviético. Además, Europa era imprescindible como cliente y socio principal en la consolidación del nuevo modelo económico y monetario diseñado en Bretton Woods. De esta preocupación nacería, en 1948, el Programa de Reconstrucción Europeo (Plan Marshall), que comprendía un conjunto medidas destinadas a recuperar la economía y la industria europeas.

Con una Europa en crecimiento acelerado, puestas en marcha las políticas económicas de demanda orientadas al pleno empleo y generalizados los sistemas de protección social, Occidente entraría en la Edad Dorada del capitalismo; una etapa de prosperidad social y económica deslumbrante, caracterizada por el consumo de masas, y cuyos objetos de culto serán el automóvil, la televisión y los electrodomésticos.

> Si la fase I [que se corresponde con el capitalismo industrial tardío, 1880-1945] comenzó democratizando la adquisición de bienes duraderos, la fase II perfeccionó el proceso poniendo a disposición de todos o de casi todos los productos emblemáticos de la sociedad de la abundancia: el coche, la televisión y los electrodomésticos. (Lipovetsky, 2007, p. 28)

En este clima de bonanza aparecería un fenómeno socioeconómico nuevo, la clase media; la organización funcional relevaría definitivamente a la piramidal; y asomaría la segunda globalización moderna (1950 a 1980).

Es importante terminar señalando que el modelo keynesiano —que apoyaba la intervención estatal para estimular la demanda efectiva— sería uno de los pilares de la consolidación del estado del bienestar en los años de posguerra. El otro pilar sería el Plan Beveridge, que proponía la unificación de los seguros sociales que existían en la Gran Bretaña de 1942 y la ampliación de sus coberturas. Ramesh Mishra (¿?-2015) considera que el keynesianismo es el componente «económico» del estado del bienestar y el concepto Beveridgiano de seguridad es el componente «social» (1992, p. 31). «Juntando a Keynes y a Beveridge podemos ver como el ámbito de actuación de la actividad estatal en las sociedades occidentales a la vez que aumentaba de forma considerable se veía dotado de una clara racionalidad» (*Ibid*., p. 31).

El modelo de oferta o neoliberal

El modelo de oferta cobra protagonismo cuando el mundo se enfrenta a la primera crisis de petróleo. El 16 de octubre de 1973, los países de la OPEP tomaron la decisión de aumentar el precio del barril de petróleo de 2 a 3,65 dólares. Estos incrementos de precio se fueron sucediendo a partir de 1974. La crisis de Irán, provocada por la revolución fundamentalista que expulsó al sah Reza Pahlevi (1919-1980), provocó la segunda crisis del petróleo, la de 1979, al reducir sus nuevos gobernantes su producción y sus exportaciones.

Las crisis del petróleo potenciaron los desequilibrios exteriores de los países consumidores, redujeron sus tasas de crecimiento económico, incrementaron la inflación e hicieron crecer el desempleo. Esta situación hizo que los políticos de muchos países y las instituciones económicas internacionales volviesen su mirada hacia las tesis y las recomendaciones del nuevo liberalismo. Como vimos, Estados Unidos, bajo la presidencia de Ronald Reagan, y el Reino Unido, bajo el gobierno de Margaret Thatcher, fueron los abanderados de este cambio de modelo.

En este contexto, la figura de Friedrich von Hayek (1899-1992), el mentor del neoliberalismo, emergería con fuerza. El economista vienés concibe el mercado como «un orden espontáneo» que nace de la coordinación autoimpuesta de las actividades humanas sin que nadie intervenga desde fuera. Un orden de propio impulso en el que circula la información, una información en la que los precios actúan como «guías o señales que indican al individuo no sólo qué hacer sino cómo hacerlo: registran alteraciones importantes de las circunstancias facilitando así la adaptación a lo imprevisto y desconocido; informan de cómo emplear los recursos del mejor modo posible; comunican los deseos de los consumidores; si hay escasez o abundancia de un recurso y que procede hacer en consecuencia» (Perdices de Blas, *et al.*, 2003, p. 355). Este orden espontáneo no debe ser sometido a ninguna intervención, por cuanto cualquier medida intervencionista generará más gasto público y, por ende, mayor inflación.

En defensa de Keynes, hay que resaltar que la *Teoría general* estaba pensada para un mundo en recesión —en ello coinciden Galbraith y Skidelsky— en el que la inflación interesaba muy poco. Keynes reconocía sus efectos negativos, aunque priorizaba la recuperación de la demanda y el pleno empleo.

Los postulados de Hayek recibirían un impulso decisivo tras la concesión al economista austríaco del premio Nobel en 1974, en plena primera crisis del petróleo. Pero sería la Escuela de Chicago —llamada así por la vinculación de un grupo influyente de sus miembros a la Facultad de Economía de la Universidad de Chicago— la que promovería eficazmente la ruptura con el keynesianismo imperante —compartiendo con Hayek la defensa del libre mercado—, y la que ejercería una notable influencia en los organismos económicos internacionales y en un amplio grupo de países a partir de los años ochenta y noventa. Indudablemente, Milton Friedman (1912-2006) fue la figura más conocida de esta escuela. Siguiendo a Hayek, Friedman sostiene que los precios aportan a los mercados la información necesaria para que los agentes económicos puedan tomar decisiones racionales. Los desequilibrios, que ocasionalmente puedan producirse, no desvirtúan el papel de los precios como garantes de la estabilidad de los mercados a largo plazo.

El modelo neoliberal arrancó cuajada ya la sociedad del consumo de masas en los países más desarrollados.

> Con la economía de consumo masivo y la elevación del nivel de vida que caracterizan los «Treinta Años Gloriosos [1945-1975], no es ya la minoría burguesa, sino la inmensa mayoría quien dispone de una «capacidad de compra discrecional», de ingresos que sobrepasan el mínimo indispensable para subvenir a las necesidades básicas. Comprar lo que complace y no sólo lo que se necesita no es ya monopolio de las capas privilegiadas, sino, poco a poco, de las propias masas. (Lipovestky, 2007, p. 92).

La demanda estaba garantizada en una sociedad, la occidental, en la que el consumo de todos y de todo se convirtió en normalidad. Las empresas estaban entrenadas para producir, distribuir y vender de manera eficiente en coste y volumen; solo quedaba ampliar al máximo el número de consumidores. Las nuevas tecnologías y la tercera globalización se ocuparían de ello.

A principios de los años setenta, la informática estaba lista para su uso comercial. De ella brotarían las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la robótica, la inteligencia artificial (IA) y otras cuantas ramas más. Como suele ocurrir, su implantación necesitó tiempo, pero comenzó a expandirse a partir de los años noventa. Las TIC permitirían la personalización de los bienes de consumo y la compra vía red de cualquier producto. La globalización haría posible que los bienes y los servicios circularan a escala planetaria sin apenas cortapisas y favorecería la deslocalización de la actividad productiva.

El modelo neoliberal estaba dando resultados, y por este motivo casi todos los países se apuntaron a él. La galaxia empresarial también volvería sus ojos a Friedman. Cuando el neoyorquino proclamó que la única responsabilidad de una empresa es dedicar sus recursos a maximizar sus beneficios, estaba dando a los consejos de administración una nueva consigna: crear valor para el accionista. Este sería en adelante el objetivo prioritario de todos los altos cargos de las organizaciones.

Este credo fue reverenciado por los fondos de inversión, muchos de ellos fondos de pensiones, que exigían a los administra-

dores de las empresas el máximo valor para sus inversiones. Estos fondos no buscan tanto el dividendo como la apreciación del valor de la acción, que es lo que incrementa su valor. El problema aparece cuando algo tan legítimo y propio de cualquier empresa capitalista como generar riqueza para sus accionistas, se convierte en su único propósito: la obsesión por el beneficio a corto plazo puede conducir a todo tipo de excesos, y el resultado suele ser siempre el mismo: el abismo. Ante este brote de irresponsabilidad social, muchos encontraron en la Responsabilidad social corporativa (RSC) una manera de suavizar este perfil financiero y cortoplacista.

El modelo de oferta ha practicado una cirugía estética agresiva al capitalismo social, tanto que ha eliminado todas sus arrugas, incluso las bellas.

EL MODELO DE TRANSICIÓN O EQUILIBRIO

Reconozco que es difícil, a la vista de los extremismos que revolotean en el ambiente, mencionar la palabra equilibrio, entre cuyos sinónimos encontramos ecuanimidad, mesura y sensatez. La historia reciente nos ha enseñado que los extremos nunca son la solución, pero parece que lo hemos olvidado; la razón, normalmente, nos empuja hacia el equilibrio, pero ni la razón ni el equilibrio están de moda. En lo económico, el neoliberalismo del 1 % —«el 1 % de la población tiene lo que el 99 % necesita» (Stiglitz)— necesita una cura de sensatez: la economía vive a golpe de crisis y rescates públicos. Esta situación pone de manifiesto una realidad que el neoliberalismo se empeña en negar: que la mano invisible mueve los hilos de la economía a favor de unos pocos y que el *laissez faire* se apoya en las muletas de los poderes públicos.

Si esto es así, y lo es, los Estados y las instituciones supraestatales deberían movilizarse y trabar batalla contra la desigualdad; y, ya que estamos perdiendo esta contienda, lo mejor sería cambiar de estrategia. Lo malo es que no es tan sencillo, ya que supondría poner en marcha un nuevo sistema económico, lo que es imposible a corto plazo.

Lo que sí podemos hacer es articular un nuevo modelo económico que nos permita minimizar los efectos negativos del actual. O, lo que es la mismo, actuar sobre aquellos factores más des-

equilibrantes del modelo neoliberal; entre otros, la desigualdad y la irracionalidad financiera.

Me he permitido proponer un nuevo modelo, al que he llamado de transición o equilibrio, pensado, fundamentalmente, para hacer frente al incremento exponencial de la desigualdad y sus graves consecuencias. Creo que es importante recodarle que al hablar de desigualdad me refiero a la desemejanza injustificable e indefendible entre las condiciones socioeconómicas y culturales entre unos y otros sectores sociales, ya sean de un mismo país o de países diferentes. Esta desigualdad es tan reprochable como la pretensión de una igualdad simétrica, fundamentada en un igualitarismo utópico ajeno a las diferentes realidades, capacidades y voluntades de los seres humanos. Comparto con Pinker la idea de que la desigualdad no es censurable siempre y cuando todos los seres humanos podamos vivir una vida digna que nos permita aspirar a un mínimo de felicidad.

Lo que ocurre es que eliminar las causas de la desigualdad irracional, a nivel global y en una generación, es una quimera; primero, porque todavía no somos suficientemente conscientes de que la desigualdad y la intolerancia son las responsables de la mayoría de los grandes problemas de nuestra civilización; segundo, porque nos topamos con 193 Estados independientes, la mayoría de los cuales no han sido capaces instrumentar unas políticas sociales y fiscales capaces de lidiar con el problema de la desigualdad en sus propios territorios. Lo positivo es que «la desigualdad es, en gran medida, consecuencia de unas políticas gubernamentales que configuran y dirigen las fuerzas de la tecnología y de los mercados, y las fuerzas sociales más en general. Eso lleva implícita una nota de esperanza» (Stiglitz, 2012, p. 133). Chang coincide con Stiglitz en que «las políticas económicas desempeñan un papel extremadamente importante en la determinación del nivel de desigualdad» (2015, p. 296). La desigualdad es mitigable y es imprescindible ponerle remedio. Poco importa el color político de los gobernantes, «revertir la fuerte tendencia hacia la desigualdad constituye ahora mismo una necesidad «prepolítica», casi diríamos *civilizatoria*» (Arias y Costas, 2016, p. 316).

Como es lógico, cualquier propuesta de solución de un problema debe partir del análisis de sus causas y sus efectos. Las causas del aumento de la desigualdad las podríamos resumir diciendo que

la riqueza creada en estos últimos decenios se quedó, en su mayor parte, en Occidente y para beneficio de las rentas del capital.

No es nada que deba asombrarnos teniendo en cuenta que la tecnología, la producción y las finanzas tienen su domicilio social en los países más desarrollados del planeta. Respecto a la tecnología, basta con echar una mirada al Índice Mundial de Innovación 2017[1] de la Organización Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI) para ver que las economías de altos ingresos ocupan 24 de los 25 puestos principales en lo que se refiere a patentes concedidas, siendo China, en el puesto 22, la única que no pertenece a la *jet set* de los países ricos, por el momento. Suiza, Suecia, Países Bajos, Estados Unidos y Reino Unido encabezan el ranking. En cuanto a la producción, las estadísticas nos revelan que alrededor de un 60 por ciento del PIB del planeta se reparte entre EE. UU., la zona euro, China y Japón. En lo que concierne a las finanzas, creo que es suficiente que tomemos nota de que los diez principales bancos de inversión, por volumen ingresos, tienen su residencia en Occidente: seis en Estados Unidos, dos en Suiza, uno en Gran Bretaña y otro en Alemania.

Tampoco debería sorprendernos el incremento de la desigualdad interna en los países más desarrollados, puesto que a partir de los años ochenta la economía productiva cedió su protagonismo a la financiera: la especulación sustituyó a la producción y los tutores del dinero se convirtieron en los monarcas absolutos de esta nueva economía inmaterial. Por añadidura, el neoliberalismo propició políticas de reducciones de tipos impositivos, incluidos los aplicables a las bases más altas, con el objetivo de aumentar la renta disponible de los contribuyentes e incrementar, así, los niveles de consumo. Estas son las palabras de Stiglitz sobre Estados Unidos:

> Lo que debería escandalizarnos e indignarnos es que, a medida que el 1 por ciento más rico se ha ido enriqueciendo cada vez más, los tipos fiscales que pagan, en la práctica, han disminuido enormemente. Nuestro sistema tributario es mucho menos progresivo de lo que fue durante gran parte del siglo XX. El tipo marginal superior

1 El Índice Mundial de Innovación se publica conjuntamente por la OMPI, la Universidad Cornell, INSEAD y otros socios colaboradores.

> del impuesto sobre la renta alcanzó su máximo con el 94 por ciento durante la Segunda Guerra Mundial, y permaneció en el 70 por ciento durante los años sesenta y setenta; hoy es del 39,6 por ciento. La equidad fiscal ha empeorado mucho en los treinta años transcurridos desde la «revolución» Reagan en los años ochenta. (2015, p. 224).

Es verdad que, como expone Thomas Piketty (1971-), si observamos las trayectorias fiscales de los países occidentales veremos que desde los años veinte hasta los ochenta del siglo pasado asistieron a un incremento notable de la carga impositiva:

> A partir de 1920-1930 y hasta 1970-1980, en el conjunto del mundo rico se asistió a un incremento considerable del porcentaje del ingreso nacional que los diferentes países decidían dedicar a los impuestos y al gasto público (y, en particular, al gasto social). En todos los países desarrollados, en apenas medio siglo, la participación de los impuestos en el ingreso nacional se multiplicó por un factor de, por lo menos, tres o cuatro (a veces por más de cinco, como en los países nórdicos). (Piketty, 2014, p. 523-524).

Pero también es cierto que, a partir de los ochenta, el peso de la imposición fiscal ha ido refrenándose o aliviándose debido a la necesidad de dinamizar unas economías que empezaron a perder fuelle tras las crisis de los setenta.

Las estructuras impositivas que permitieron sostener los estados del bienestar han ido agrietándose al convertirse la fiscalidad en una herramienta de competitividad. La globalización jugó un papel relevante en este asunto, toda vez que facilitó los movimientos transnacionales de centros de producción y capitales, lo que obligaría a los Estados a contender en rebajas impositivas y en costes del factor trabajo. Muy pocos países resistieron la presión, pero los que lo hicieron son actualmente los campeones en los *rankings* de desarrollo humano y social.

El resultado de estas políticas, junto con otras, fue, y es, el incremento desproporcionado de la desigualdad, tanto entre países —condenado a los más pobres a la miseria y la despoblación— como dentro de cada país —los efectos, en este segundo caso, son igual de perniciosos, por cuanto «la desigualdad debilita la economía, socava la democracia y divide a la sociedad» (Stiglitz, 2015, p. 243).

Sobre las soluciones, el catálogo es enorme. Podríamos decir que todos los grandes del pensamiento, economistas o no, han aportado sus ideas. Anthony Atkinson (1944-2017), uno de los más notables investigadores sobre la distribución de la riqueza y de la renta, se encaró directamente con las soluciones, haciendo quince propuestas muy concretas en *Inequality. What can be done?* Me ha parecido buena idea reproducirlas[2]. Pero a la hora de plantear soluciones a medio plazo creo que hemos de ser mucho menos ambiciosos.

---

2 Las quince propuestas de Anthony Atkinson para mitigar la desigualdad transcritas de *Inequality. What can be done?*

PROPOSAL 1: The direction of technological change should be an explicit concern of policy-makers, encouraging innovation in a form that increases the employability of workers, emphasizing the human dimension of service provision.

PROPOSAL 2: Public policy should aim at a proper balance of power among stakeholders, and to this end should (a) introduce an explicitly distributional dimension into competition policy, (b) ensure a legal framework that allow trade unions to represent workers on level terms, and (c) establish, where it does not already exist, a Social and Economic Council involving the social partners and other nongovernmental bodies.

PROPOSAL 3: The government should adopt an explicit target for preventing and reducing unemployment and underpin this ambition by offering guaranteed public employment at the minimum wage to those who seek it.

PROPOSAL 4: These should be a national pay policy, consisting of two elements: a statutory minimum wage set at a living wage, and a code of practice for pay above the minimum, agreed as part of a "national conversation" involving the social and Economic Council.

PROPOSAL 5: The government should offer via national savings bonds a guaranteed positive real rate of interest on savings, with a maximum holding per person.

PROPOSAL 6: There should be a capital endowment (minimum inheritance) paid to all at adulthood.

PROPOSAL 7: A public Investment Authority should be created, operating a sovereign wealth fund with the aim of building up the net worth of the state by holding investments in companies and in property.

PROPOSAL 8: We should return to a more progressive rate structure for the personal income tax, with marginal rates of tax increasing by ranges of taxable income, up to a top rate of 65 per cent, accompanied by a broadening of the tax base.

PROPOSAL 9: The government should introduce into the personal income tax an Earned Income Discount, limited to the first band of earnings.

PROPOSAL 10: Receipts of inheritance and gifts inter vivos should be taxed under a progressive lifetime capital receipts tax.

PROPOSAL 11: There should be a proportional, or progressive, property tax based on up-to-date property assessments.

PROPOSAL 12: Child benefit should be paid for all children at a substantial rate and should be taxed as income.

Desde mi punto de vista, deberíamos centrarnos en tres macroobjetivos prioritarios, todos ellos íntimamente relacionados y estrechamente vinculados a la distribución de la riqueza: erradicar la miseria, recuperar y extender la clase media y frenar el proceso de ruptura social.

Pero antes de comentar estos objetivos quiero hacerle la observación de que el mundo es inmensamente rico —100,56 billones de USD (PIB mundial 2022) es mucho dinero—, y que esta riqueza sería más que suficiente para que todos los seres humanos pudiésemos vivir una vida digna.

Erradicar la miseria

La miseria es la cara más amarga de la desigualdad y, por lo tanto, el primer objetivo a alcanzar. Mi propuesta para ello es aumentar la financiación directa al desarrollo mediante la creación de un impuesto mundial sobre la gran riqueza. Un impuesto que permita impulsar la cooperación al desarrollo, que no pasa por sus mejores momentos. Al objetivo de 0,7 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) como aportación para Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), que se formalizó en 1970[3], le salieron muchos enemigos. La OCDE reconoce que las aportaciones a la AOD de sus países miembros equivalen solamente al 0,32 por ciento de su Producto Nacional Bruto (PNB) combinado (2016), muy por debajo del objetivo de Naciones Unidas.

Es cierto, sin embargo, que existe una sensibilización general sobre el problema de la desigualdad entre los países ricos y los pobres. Dan fe de ello la Tercera Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo, celebrada en Addis Abeba en ju-

---

PROPOSAL 13: A participation income should be introduced as at a national level, complementing existing social protection, with the prospect of an EU-wide child basic income.

PROPOSAL 14 (alternative to 13): There should be a renewal of social insurance, raising the level of benefits and extending their coverage.

PROPOSAL 15: Rich countries should raise their target for Official Development Assistance to 1 per cent of Gross National Income. (2015, pp. 303-304).

3 Naciones Unidas, Resolución 2525 (XXV), de 24 de octubre de 1970.

lio de 2015; la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, celebrada en Nueva York, en septiembre de ese mismo año, en la que se aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; y la Conferencia sobre el Cambio Climático de París, celebrada también en 2015, que concluyó con el Acuerdo de París. Los documentos sobre la financiación de los programas[4] incluyen todo tipo de medidas para movilizar un billón de USD anuales.

Todas estas iniciativas son loables, pero, yendo a lo práctico, reitero que, para mí, las ayudas directas al desarrollo son las más eficaces a la hora acumular un mínimo de recursos financieros en cada país subvencionado a partir de los cuales se pueda empezar a hablar de autofinanciación y de inversión privada. El problema es que estas ayudas se aportan en forma de subsidios financiados con cargo a los presupuestos de los países ricos, los cuales —a pesar de serlo— soportan un elevado nivel de endeudamiento público, y en los que las crisis económicas y la relajación de la presión impositiva han magnificado los desequilibrios sociales. Si los Estados no están muy dispuestos a aportar más recursos a la AOD, la solución habrá que buscarla en otro lado, y es en ese otro lado en el que encaja el impuesto mundial sobre la gran riqueza.

Estoy haciendo mía la proposición de Piketty en *El capital en el siglo XXI*, un libro cuya repercusión hace innecesario cualquier comentario. La idea de Piketty, que yo comparto, es crear un impuesto mundial sobre el capital aunado a una enorme transparencia financiera internacional: «El instrumento ideal sería un impuesto mundial y progresivo sobre el capital. [...] Una institución de esta naturaleza permitiría evitar una interminable espiral de desigualdad y regular eficazmente la inquietante dinámica de la concentración mundial de la riqueza» (Piketty, 2014, p. 574).

Una propuesta criticada por otros grandes del pensamiento económico —«Muchos rechazarán el impuesto sobre el capital por considerarlo una ilusión peligrosa, de la misma forma que se rechazó el impuesto sobre el ingreso hace poco más de un siglo» (*Ibid*., p. 575)—, que el renombrado economista plantea como un

---

4 Una información completa sobre la financiación para el desarrollo se puede encontrar en *From Billions to Trillions: Transforming Development Finance Post-2015 Financing for Development: Multilateral Development Finance*, elaborado bajo el patrocinio del BM y el FMI, y publicado en abril de 2015.

impuesto permanente, global y aplicable a fortunas de muy diferentes calibres. Yo, sin embargo, lo propongo como temporal, limitado a un cierto número de países y patrimonios y finalista, es decir, solamente destinado a incrementar los recursos destinados a financiar los diecisiete objetivos (ODS) recogidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Indiscutiblemente, un impuesto progresivo sobre el capital mundial sería el mejor instrumento de redistribución de la riqueza posible —impuestos parecidos sobre el patrimonio total de una persona ya existen en muchos países europeos—, pero resulta inviable hasta que exista una mínima estructura de gobernanza planetaria. El propio Piketty lo considera una utopía. «El impuesto mundial sobre el capital es una utopía: es difícil imaginar que a corto plazo todas las naciones del mundo se pusieran de acuerdo para instituirlo, que establecieran una escala impositiva aplicable a todas las fortunas del planeta y, por último, que repartieran armoniosamente los ingresos entre los países» (*Ibid*., p. 574). Es por ello por lo que las características de este impuesto han de ser un poco diferentes de las que recomienda el reputado economista, y más parecidas a las que usted verá a continuación.

1ª. Este impuesto sobre el capital lo planteo como temporal, como un instrumento de financiación adicional a los programas de la Agenda 2030, y, en consecuencia, limitado en el tiempo a la vigencia de la propia agenda. Un impuesto extraordinario, digámoslo así. La idea de un impuesto permanente de esta naturaleza es muy razonable —una civilización planetaria exigirá una nueva fiscalidad mundial, suplementaria de aquella que tenga como única finalidad la recaudación para financiar las políticas de gasto público a nivel estatal—, pero no creo que sea posible en este momento. Aunque es de justicia reconocer que entre 1990 y 2015 la pobreza en los países en desarrollo disminuyó en más de dos terceras partes[5] y que la AOD se complementa con muchas otras

---

5 Según Naciones Unidas, «entre 1990 y 2015 la pobreza económica en las regiones de países en desarrollo disminuyó en más de dos terceras partes. El número de personas en situación de pobreza extrema en todo el mundo se redujo de 1.900 a 836 millones. La tasa de mortalidad infantil disminuyó más de la mitad, y la tasa de mortalidad de niños y niñas menores de 5 años cayó de 12,7 a

medidas, pero no es suficiente; habría que hacer más y más rápido, y este sería el objetivo de este impuesto.

2ª. A diferencia de Piketty, el ámbito recaudatorio de este impuesto lo limitaría a los países de la OCDE y a sus grandes fortunas. Las razones en las que apoyo esta limitación son dos. La primera es la facilidad: es más sencillo negociar la introducción de este impuesto entre unos pocos países que entre muchos. La OCDE, el club de los países ricos, ya dispone de un mecanismo eficaz de cooperación al desarrollo. Entre sus Estados miembros y asociados se cuentan casi todas las grandes potencias económicas mundiales. Casi todos sus socios forman parte del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo), un órgano cuya misión es acelerar la consecución de los ODS mediante el asesoramiento y la aportación de recursos financieros. La segunda es que en estos países residen la mayoría de los poseedores de los grandes patrimonios del planeta, que serían los sujetos pasivos del impuesto.

Como ocurre en los impuestos nacionales de esta naturaleza, se gravaría el patrimonio neto de estas personas; es decir, todos sus bienes y derechos de contenido económico susceptibles de valoración monetaria, deducidas las cargas. Al tratarse de un impuesto sobre la gran riqueza, los sujetos pasivos serían las personas físicas residentes en los países miembros o asociados de la OCDE cuyos patrimonios superasen los mil millones de USD (o sea, las incluidas en la lista The World's Billonaires de la revista Forbes). Sobre los patrimonios gravables la propuesta de Piketty es más heterogénea que la que yo propongo: incluye no solo a las fortunas de la lista Forbes, sino también a otras menos cuantiosas.

3ª. La progresividad de la propuesta de Piketty es muy acusada, llegando a tipos del 10 por ciento para las bases más altas.

> En cuanto a la escala tributaria que se aplicaría a esta base gravable, se puede imaginar, por ejemplo, para dar una idea precisa, una tasa igual a 0 % para patrimonios por debajo de un millón de euros,

---

6 millones. Más de 2.600 millones de personas obtuvieron acceso a una mejora en el suministro de agua potable, y 2.100 millones tuvieron acceso a mejores en las instalaciones sanitarias, pese a que la población mundial aumentó de 5.300 a 7.300 millones» (*Informe sobre desarrollo humano 2015, Panorama general,* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

> una tasa de 1 % para patrimonios de entre uno y cinco millones de euros y de 2 % para patrimonios de más de cinco millones de euros y de 2 % para patrimonios de más de cinco millones de euros. También se podría optar, por otra parte, por un impuesto al capital mucho más progresivo sobre las fortunas más grandes (por ejemplo, con una tasa de 5 o 10 % para patrimonios por arriba de los 1.000 millones de euros). Sin embargo, tener una tasa mínima para los patrimonios modestos y medios (por ejemplo, de 0,1 % para aquellos por debajo de los 200.000 euros y de 0,5 % para los de entre 200.000 y un millón de euros) también puede resultar una ventaja. (*Ibid*., p. 576).

Tratándose de un impuesto de carácter extraordinario sobre las grandes fortunas de la OCDE, abogo por un tipo impositivo de un 1 a un 3 por ciento, en función del nivel de riqueza de cada contribuyente.

Para hacernos una idea de lo que supondría este impuesto en términos de recaudación, bastaría con aplicar a la fortuna total de los 2.208 milmillonarios incluidos en la lista Forbes de 2018 (9,1 billones de USD), sin cargas ni exenciones, un tipo impositivo del 1% por ciento, lo que nos daría un resultado de 90.000 mil millones de USD. (Nota. Es posible que algunos de los 2.208 milmillonarios incluidos en la lista Forbes de 2018 no sean ciudadanos de países miembros de la OCDE, pero no creo que cambie mucho el resultado).

Como es obvio, un nuevo impuesto no es nunca bienvenido, pero el trago se pasaría mejor al tratarse de un gravamen común a toda la OCDE y con un indiscutible carácter solidario. Se recaudaría a nivel estatal, pero al margen de los impuestos ordinarios de cada Estado miembro.

4ª. Para mí este impuesto sobre la gran riqueza tendría una intencionalidad muy concreta: contribuir a la financiación de los programas de la Agenda 2030, cuyo objetivo no declarado es iniciar la construcción de los pilares sobre los que edificar un estado del bienestar univeral.

No renuncio, por lo tanto, a la idea de que este impuesto pueda convertirse en mundial y permanente, tal y como lo concibe Piketty. Es más, creo que es posible que se haga realidad algún día. Quienes tomen la decisión de implantarlo no lo harán en razón de su ideología, sino de una necesidad objetiva: la de convivir pacíficamente en nuestro hogar común.

Recuperar y extender la clase media

«Lo que necesitamos no es una nueva guerra contra la pobreza, sino una guerra de defensa de la clase media» (Stiglitz, 2015, p. 337). Comparto las palabras del Nobel, aunque creo que ambas son necesarias.

Como vimos en el capítulo anterior, las clases sociales son una forma de estratificación de la población en grupos formados por individuos que comparten unas características comunes. Nacen con las sociedades humanas: hombres libres y esclavos, reyes y súbditos, nobles y plebeyos... Pero el concepto de clase, tal como ahora lo entendemos, no aparecerá hasta los siglos XVIII y XIX, en el contexto de capitalismo industrial. Parece que existe unanimidad en considerar a Marx y a Weber como los pensadores que dieron vida al concepto de clase para explicar el funcionamiento y las transformaciones de la sociedad contemporánea. Aunque Marx no llegó a desarrollar una teoría de las clases sociales, su pensamiento se articula sobre ellas. Para él, las diferencias entre las clases sociales se basan en la propiedad y/o en el control de los medios de producción, y en el origen de los ingresos los individuos.

Weber perfecciona notablemente el análisis de Marx, proponiendo tres criterios a la hora de estratificar la población en grupos sociales diferenciados: 1º. El nivel económico, entendido como la posición que el individuo ocupa en el mercado de bienes y servicios. 2º. El estatus, es decir, la situación del individuo en la escala de honor social de una sociedad determinada. 3º. El poder político, o las probabilidades de influir en el comportamiento de otras personas[6].

Aunque este salto cualitativo es significativo, Weber no deja de referirse a la propiedad o a la capacidad de lucro como las características diferenciadoras entre los grupos sociales que identifica. Pero lo que es diferente en Weber es su proposición de una tercera clase entre las propietarias/privilegiadas y las no privilegiadas: la clase media. En ella incluía a los pequeños propietarios y empresarios, profesionales, funcionarios, comerciantes, gestores. Más

---

6 Estos criterios de asignación son referenciados por Ciro Cardoso y Héctor Pérez Brignoli en su artículo *El concepto de clases sociales: bases para una discusión* (ver bibliografía).

tarde se incorporarían los trabajadores cualificados, al aumentar sus niveles de renta notablemente. La clase media que emergió después de la Segunda Guerra Mundial respondía a un modelo socioeconómico caracterizado por la continuidad biográfica familiar y laboral, el acceso a la educación, la protección social, el crecimiento económico sostenido, el pleno empleo y la masificación del consumo.

Hoy en día, las clases sociales han perdido la homogeneidad que presentaban antaño: los sociólogos ya han constatado el fraccionamiento de las tres clases tradicionales en un número mayor. Sus contornos imprecisos provocan que los criterios utilizados para la asignación a la clase media sean heterogéneos. El más simple consiste en asignar a esta clase a los individuos que no pertenecen ni a la clase alta ni a la baja. Otro criterio más elaborado es el que fija los límites de esta clase entre un +25 % y un -25 % del ingreso que se corresponda con la mediana[7] del conjunto de población analizado. Un tercero es el que considera como clase media a aquel estrato de población comprendida entre el 10 % más rico y el 20 % más pobre.

Estos criterios, basados en lo que la sociología actual denomina capital económico, suelen ser los más utilizados, aunque, complementariamente, existan otros dos criterios de asignación: el capital social (las relaciones personales) y el capital cultural (educación, estilo de vida, intereses, prestigio…). No es el momento de entrar a analizar el capital social e intelectual distintivos de la clase media; como alternativa, permítame una reseña en la queda magníficamente retratada la clase media americana tal cual la perciben aquellos que la gobiernan:

> Este informe asume que las familias de clase media y aquellas que desean serlo tienen ciertas aspiraciones comunes tanto para ellos mismos como para sus hijos. Se esfuerzan en procurarse una estabilidad económica y, en consecuencia, en poseer una casa y ahorrar para la jubilación. Quieren que sus hijos tengan oportunidades profesionales, por lo que asumen que han de proporcionarles una educación universitaria. Las familias de clase media quieren cuidar su salud y la

---

7 La mediana (M_e) es el valor que ocupa el lugar central entre todos los valores de un conjunto de datos ordenados de forma creciente o decreciente.

de sus hijos. Y quieren disponer de ingresos suficientes para que cada adulto pueda tener un coche y para poder disfrutar unas vacaciones anuales. Las familias de clase media son previsoras, y saben que para lograr estos objetivos deben trabajar duro, planificar y ahorrar para el futuro. En efecto, pertenecer a la clase media significa tanto plantearse unas metas y luchar para conseguirlas como llegar a alcanzarlas. (U. S. Department of Commerce, 2010, p. 1).

Sean cuales sean los criterios que se utilicen para su delimitación, en lo que existe unanimidad es en considerar a la clase media como el estrato social determinante del progreso social y económico de cualquier colectividad. Es la clase social precursora de la innovación y del cambio. De ella proceden la inmensa mayoría de las personas que dirigen los gobiernos, las empresas, las instituciones, los centros del saber... Además, la clase media es la gran consumidora global, debido a que sus miembros disponen de una renta superior a la necesaria para cubrir sus gastos de primera necesidad.

Aunque que en Europa y Estados Unidos la clase media está sufriendo una precarización evidente, a nivel global está creciendo a gran velocidad. Los datos sobre su ascenso podrán variar de una fuente a otra; yo he tomado como referencia el estudio *The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East*[8].

	2009		2020		2030	
América del Norte	338	18 %	333	10 %	322	7 %
Europa	664	36 %	703	22 %	680	14 %
América Central y del Sur	181	10 %	251	8 %	313	6 %
Asia Pacífico	525	28 %	1.740	53 %	3.228	66 %
África sub-sahariana	32	2 %	57	2 %	107	2 %
Oriente Medio y N. de África	105	6 %	165	5 %	234	5 %
Total mundial	1.845	100 %	3.249	100 %	4.884	100 %

Tabla 2. La clase media por regiones en millones de personas y en porcentaje sobre el total mundial.

8 KHARAS, H. y GERTZ, G. (2010): *The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East* (ver bibliografía).

Las proyecciones que vemos en la tabla 2 anticipan este crecimiento. La clase media aumentará un 165 % en el período 2009-2030, mientras que la población mundial lo hará mucho más lentamente: un 25 % en el mismo período. En consecuencia, el porcentaje de la clase media sobre la población mundial (para una población total de 6.810 millones de habitantes en 2009 y 8.501 millones en 2030) variará sustantivamente: del 27 % en 2009 al 57,5 % en 2030.

Como podemos ver, este crecimiento de la clase media será dispar. Asia Pacífico liderará su crecimiento a nivel mundial debido al empuje de China e India. La clase media en esta región se sextuplicará entre 2009 y 2030, mientras que su población total se incrementará solamente un 19,5 %. En América Central y del Sur se produjo una expansión importante entre 2003 y 2009, entre estos años el aumento fue de un 75,7 %, pasando de 103 millones en 2003 a 181 millones en 2009; pero este crecimiento se verá ralentizado en el período 2009 a 2020 (38,67 %).

En Europa y América del Norte la clase media se mantendrá estable o decrecerá ligeramente, al igual que la población total. En Europa pasará de 664 millones en 2009 a 680 en 2030, y en América del Norte lo hará de 338 millones en 2009 a 326 en 2030.

África sub-sahariana, Oriente Medio y Norte de África serán las regiones claramente perdedoras en esta lucha por el progreso socioeconómico: en 2009, con una población total conjunta de más de 1.000 millones de habitantes, la clase media apenas contaba con 137 millones; en 2030, las previsiones apuntan a una población total de casi 2.000 millones de habitantes con apenas 341 millones de clase media.

Las cifras nos ofrecen la panorámica de una clase media en expansión, singularmente en Asia Pacífico y en América Central y del Sur. Estas son buenas noticias, toda vez que los habitantes de estas regiones que se vayan incorporando a la clase media lo harán desde la pobreza, bien la suya o bien la de sus padres o abuelos. Pero este panorama, decididamente dulce, tiene su cara acibarada. Si las previsiones no fallan, en 2030 seremos 8.501 millones de personas; si de esta población total descontamos 425 millones de ricos (un 5 % de la población), quedarán 8.076 millones; y si a estos les restamos los 4.884 millones de clase media, el resultado será 3.192 millones de personas de bajos ingresos.

Expansión de la clase media y crecimiento económico son sinónimos, ya que la clase media significa renta disponible, y cuando hablamos de renta disponible hablamos de consumo, y cuando hablamos de consumo hablamos de demanda, y cuando hablamos de demanda hablamos de Keynes y de su *Teoría general*: «La producción de una economía depende de dos corrientes de demanda: demanda de consumo y demanda de inversión, en la notación de Keynes, Y = C + I» (Skidelsky, R., 2013, p. 730).

En la tabla 3, tomada del mismo estudio que la anterior, podemos ver las proyecciones de consumo de la clase media para los próximos quince años.

	2009		2020		2030	
América del Norte	5.602	27 %	5.863	17 %	5.837	10 %
Europa	8.138	38 %	10.301	29 %	11.337	20 %
América Central y del Sur	1.534	7 %	2.315	7 %	3.117	6 %
Asia Pacífico	4.952	23 %	14.798	42 %	32.596	59 %
África sub-sahariana	256	1 %	448	1 %	827	1 %
Oriente Medio y N. de África	796	4 %	1.321	4 %	1.966	4 %
Total mundial	21.278	100 %	35.046	100 %	55.680	100 %

Tabla 3. El consumo de la clase media por regiones en miles de millones de USD, en paridad de poder de compra (PPP) y en porcentaje sobre el total mundial.

El crecimiento exponencial del consumo en Asia Pacífico (China e India) se corresponde con el incremento, también exponencial, de su clase media. África sub-sahariana y Oriente Medio y Norte de África seguirán a la cola, como ya ocurría en las proyecciones de incremento de la población de clase media en estas dos regiones. En Europa y América del Norte apenas crecerá el consumo, lo que significa que su contribución al consumo total mundial se reducirá ostensiblemente. A la vista de estas estimaciones, cabe preguntarse qué pasaría si China e India hubieran permanecido al margen del desarrollo económico mundial, si sus economías no hubieran despegado en los años ochenta y noventa. ¿Quiénes hubieran tirado del carro del consumo global tras la Gran Recesión? Y lo más asombroso es que de los 1.376 millones

de habitantes de China (2015), tan solo un 10,7 % son de clase media; y en la India, con 1.311 millones de habitantes (2015), solamente lo es un 3 % de su población.

Por tanto, la sostenibilidad a medio plazo de nuestro sistema económico dependerá de nuestra capacidad para seguir desarrollando una amplia clase media en estos dos países, sin renunciar a hacerlo en otros países emergentes. El problema es que las políticas en estos países en desarrollo no parece que estén orientadas a reducir la desigualdad. Si echamos un vistazo a la evolución del Índice de Gini[9], comprobaremos que, entre 1984 y 2011, la desigualdad aumentó notablemente en China (27,7/37,0).

En Europa y Estados Unidos las clases medias están perdiendo peso como consumidoras en relación al total mundial (de un 65 % en 2009 a un 30 % en 2030). El interrogante en estos dos casos sería diferente, pero participaría de una misma inquietud: ¿qué pasará si sus clases medias siguen precarizándose? Está claro que el desarrollo económico se ralentizaría y la pobreza ganaría terreno de nuevo. Debemos preguntarnos si esto es lo que queremos; si la respuesta es no, lo coherente sería ponernos a fabricar más clase media.

La cuestión es que las factorías de clase media son los Estados, y que fabricarla es muy caro. Cuando las crisis del petróleo despertaron a Occidente del sueño económico de la posguerra, la mayoría de los países que pertenecían a este club desmantelaron su economía productiva y la sustituyeron por la financiera. Cuando les llegó el turno, los países en desarrollo siguieron el mismo camino, atendiendo a las recomendaciones de las instituciones supranacionales.

> Las ideas e intenciones subyacentes en la creación de las instituciones económicas internacionales eran buenas, pero gradualmente evolucionaron con los años y se convirtieron en algo muy diferente. La orientación keynesiana del FMI, que subrayaba los fallos del mer-

---

9 El Índice de Gini nos indica hasta qué punto la distribución de los ingresos entre individuos u hogares dentro de una misma economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Un Índice de Gini cero representaría la equidad perfecta, mientras que un índice cien representaría la inequidad perfecta. Los datos estadísticos que he utilizado proceden de Indexmundi, que ha tomado como fuente el Banco Mundial.

> cado y el papel del Estado en la creación de empleo, fue reemplazada por la sacralización del libre mercado en los ochenta, como parte del nuevo «Consenso de Washington» —entre el FMI, el BM y el Tesoro de EE. UU. sobre las políticas *correctas* para los países subdesarrollados— que marcó un enfoque completamente distinto del desarrollo económico y la estabilización. (Stiglitz, 2002, p. 41).

Oímos muchas veces que lo barato acaba saliendo caro, y tengo la impresión de que estamos ante uno de los casos en el que este proverbio es aplicable: la inversión y el gasto necesarios para fabricar clase media son considerables, pero el retorno es enorme; no solo en desarrollo económico, sino también, y mucho más importante, en desarrollo humano. Si creemos en ello, nos tenemos que hacer la pregunta inevitable: ¿qué pueden hacer los Estados para promover sus clases medias? Pues lo que ya han hecho, con éxito, algunos países que todos conocemos: hacer realidad un modelo de convivencia fundamentado en la equidad, la solidaridad, la educación, la cultura, el respeto por lo público. Es muy difícil, pero no cabe duda de que merece la pena.

Observando estos países resulta difícil creer que la génesis de todos los Estados venga a ser la misma, ya que «en todas partes, [...] en todo espacio donde el desarrollo de las tribus ha culminado de una forma más avanzada, el Estado ha surgido a partir de la dominación de un grupo de hombres sobre otro. Su básica justificación, su *raison d'être*, ha sido la explotación económica de los dominados» (Oppenheimer, 2013, p. 37). Lo que pasó es que, a partir de este momento inicial, unos han avanzado más que otros o, simplemente, en distintas direcciones. La experiencia nos dice que aquellos que hicieron los avances más significativos fueron los que dieron un paso firme hacia lo que hoy llamamos Estado social de derecho. Han sido pocos, y la mayoría de estos pocos se han visto obligados a surfear sobre las olas del neoliberalismo.

Frenar el proceso de ruptura social

Es verdad que las terapias neoliberales mejoraron la salud económica de muchos Estados, pero sus efectos secundarios empezaron a manifestarse con violencia el 15 de septiembre de 2008, el día que quebró Lehman Brothers. Noam Chomsky (1928-), siempre provocador, los resume en menos de cien palabras.

> Hace ya 40 años que el neoliberalismo, de la mano de Ronald Reagan y Margaret Thatcher, asaltó el mundo. Y eso ha tenido un efecto. La concentración aguda de riqueza en manos privadas ha venido acompañada de una pérdida del poder de la población general. La gente se percibe menos representada y lleva una vida precaria con trabajos cada vez peores. El resultado es una mezcla de enfado, miedo y escapismo. Ya no se confía ni en los mismos hechos. Hay quien le llama populismo, pero en realidad es descrédito de las instituciones. (*El País*, 10 de marzo de 2018).

Se puede discrepar, pero nuestra realidad no está muy lejos de sus palabras. Nos guste o no, todo parece indicar que nos estamos alejando de la situación de equilibrio necesaria para que una sociedad pueda vivir y prosperar en paz. Las conquistas sociales del siglo XX se están desdibujando bajo la espesa niebla que se produce cuando convertimos los principios en modas y las ideas en ocurrencias. La fórmula del equilibrio social está ahí, la enuncia Mintzberg en *Rebalancing Society*. Hay otras, pero para el canadiense una sociedad equilibrada se asienta sobre unos gobiernos respetados, unas empresas responsables y unas comunidades vigorosas. (2014, p. 34).

Si nos fijamos bien, será fácil advertir que se trata de la receta que han aplicado los campeones de la liga del desarrollo socioeconómico. Los Estados que encabezan lista en el Índice de Desarrollo Humano[10] no hubiesen alcanzado estas posiciones sin antes arbitrar políticas fiscales exigentes y progresivas. Se trata de Estados que apostaron decididamente por la cohesión social sin tener necesidad de renunciar al capitalismo.

La conquista del bienestar y la cohesión social obliga a generar riqueza y distribuirla equitativamente. La riqueza la genera la actividad económica, principalmente, la empresarial: sin empresas no hay riqueza. Un aserto fácil de comprobar, pero que la mayoría olvida, y en esa mayoría incluyo a los miles y miles de políticos a los que la palabra empresa les suena mal.

---

10 El Índice de Desarrollo Humano «es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano. La esperanza de vida al nacer refleja la capacidad de llevar una vida larga y saludable. Los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolaridad reflejan la capacidad de adquirir conocimientos. Y el ingreso nacional bruto per cápita refleja la capacidad de lograr un nivel de vida decente». (Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

La distribución equitativa de la riqueza es el requisito siguiente para los que cumplen el primero; ineludible para aquellos Estados que se declaran sociales. Pero, incluso en estos, el muro ideológico de neoliberalismo no es fácil de saltar. Es sabido que para los afines a esta escuela de pensamiento la cohesión social no es prioritaria: la precedencia le corresponde al crecimiento económico o, mejor dicho, a la ilusión del crecimiento. Ilusión, porque las estadísticas nos demuestran que el crecimiento real de la economía —el que se mide en términos de productividad, y que se calcula dividiendo la producción de un país (PIB) entre el número de horas trabajadas— se ha venido ralentizando desde la década de los ochenta, mientras que la desigualdad ha ido aumentando. Basta con echar un vistazo a los informes de la OCDE.

Piketty —tomando como índice del crecimiento económico la producción por habitante— nos ofrece una perspectiva histórica muchas veces desconocida: «es esencial empezar por recordar que el crecimiento del pasado, por espectacular que sea, se hizo casi siempre a ritmos anuales relativamente lentos (en general no más de 1-1.5 % anual). [...] A nivel planetario, la tasa de incremento de la producción por habitante fue en promedio de 0.8 % anual entre 1700 y 2012, del cual 0.1 % entre 1700 y 1820, 0.9 % entre 1820 y 1913, y 1.6 % entre 1913 y 2012» (2014, p. 110). Y continúa, refiriéndose esta vez a Europa y Estados Unidos:

> En Europa, el incremento de la producción por habitante fue de 1.0 % entre 1820 y 1913, luego de 1.9 % entre 1913 y 2012. En los Estados Unidos alcanzó 1.5 % entre 1820 y 1913, y de nuevo 1.5 % entre 1913 y 2012. [...] Es importante empezar por recordar esa realidad, pues en gran medida seguimos impregnados de la idea según la cual el crecimiento debe ser al menos 3 o 4 % anual. Ahora bien, esto es una ilusión desde la perspectiva de la historia y de la lógica. (*Ibid*., pp. 110-111).

La buena noticia es que con una productividad del 1 o el 1,5 % es suficiente para que una sociedad prospere en beneficio de todos sus miembros. Volvamos a Piketty.

> Se trata de una diferencia considerable respecto de las sociedades del pasado, en las que el desarrollo era casi nulo, o bien de apenas un 0.1 % anual, como en el siglo XVIII. Una sociedad en la que el crecimiento es de 0.1 o 0.2 % por año se reproduce de manera casi

> idéntica de una generación a la siguiente: la estructura de los oficios es la misma, así como la de la propiedad. Una sociedad cuyo desarrollo es de 1 % anual, como sucede en los países más adelantados desde principios del siglo XIX, es una sociedad que se renueva profundamente y de manera constante. Veremos que esto conlleva consecuencias importantes en la estructura de las desigualdades sociales y de la dinámica de la distribución de la riqueza. (*Ibid*., p. 113).

Pero lo que está ocurriendo es que el desarrollo está polarizando las sociedades en ricos y pobres, incluso en aquellos países en desarrollo (los más avanzados) en los que el crecimiento de la producción por habitante está siendo muy alto, «de 3 o 4 % anual, o a veces más» (*Ibid*., p. 110).

A la hora de buscar un culpable de la situación, muchos coincidimos en apuntar que es el resultado de la aplicación estricta del dogma neoliberal, un dogma cuyos principios capitales solo se aplican cuando conviene.

> Los principios del libre mercado son estupendos para aplicárselos a los pobres, pero a los muy ricos se les protege. Las grandes industrias energéticas reciben subvenciones de cientos de millones de dólares, la economía *high-tech* se beneficia de las investigaciones públicas de décadas anteriores, las entidades financieras logran ayudas masivas tras hundirse... Todos ellos viven con un seguro: se les considera demasiado grandes para caer y se los rescata si tienen problemas. Al final, los impuestos sirven para subvencionar a estas entidades y con ellas a los ricos y poderosos. (Noam Chomsky, *El País*, 10 de marzo de 2018).

Chomsky golpea al neoliberalismo donde más le duele. Negar lo evidente sería de necios, como también lo sería abjurar de un sistema que nos ha redimido de la miseria. Como propongo, lo más aconsejable sería tomar unas cuantas medidas orientadas a pulir la agresividad de un modelo fracasado. Creo que la mejor manera de abordar esta tarea es mediante una revisión crítica de cada uno de los principios básicos del modelo neoliberal: la liberalización de la actividad económica, la relajación fiscal, la desregulación laboral y la minimización del papel de Estado.

La liberalización de la actividad económica. Este es un principio cuyas manifestaciones más destacadas son la globalización y la desregulación financiera.

Respecto a la globalización, conviene recordar que se trata de la tercera entrega de un proceso expansión económica que comenzó a finales del siglo XIX —la primera globalización moderna se produjo entre 1870 y 1914, la segunda entre 1950 y 1980 y la tercera, la actual, comienza en 1980—. Las décadas de los ochenta y noventa fueron las del apogeo globalizador; un proceso liderado por Occidente y apadrinado por las instituciones económico-financieras supranacionales.

> El mecanismo para llevar a cabo el proceso de globalización en la mayoría de los países del mundo fue simple: la presión política, bien a través de la acción gubernamental directa, bien a través de la imposición del FMI/Banco Mundial/Organización Mundial del Comercio. Sólo después de que las economías se liberalizaban afluiría a ellas el capital global. [...] El objetivo era la unificación de todas las economías en torno a un conjunto de normas homogéneas de juego, de modo que el capital, los bienes y los servicios pudieran fluir hacia dentro y hacia afuera, a criterio de los mercados. (Castells, 1997, p. 177).

Pese su afán integrador, la economía global no se puede considerar una economía planetaria, toda vez que el proceso globalizador no ha sido gobernado por una autoridad mundial ni su aspiración ha sido buscar la convergencia económica de los países involucrados.

> A diferencia de los mercados nacionales, que suelen contar con el apoyo de instituciones políticas y reguladoras nacionales, los mercados globales están "débilmente integrados". No existe una autoridad global en defensa de la competencia, ni una entidad crediticia global de último recurso, ni una agencia reguladora global, ni una red de seguridad global y, por supuesto, no existe democracia global. En otras palabras, los mercados globales sufren una gobernanza débil y, por tanto, son propensos a la inestabilidad, a la ineficiencia y a una débil legitimidad popular. Este desequilibrio entre el alcance nacional de los gobiernos y la naturaleza global de los mercados constituye el talón de Aquiles de la globalización. (Rodrick, 2012, p. 18).

El Banco Mundial, el FMI y la OMC son los organismos que han estado gestionando la globalización, y lo han hecho bajo las pautas neoliberales y la atenta mirada de los países miembros del G7. Precisamente, las críticas a la hora de evaluar su gestión de la tercera globalización tienen que ver con esta inclinación a im-

poner políticas económicas liberalizadoras del comercio y de los flujos de capital a los países en desarrollo.

Entre las políticas puestas en cuestión, cabe destacar aquellas en las que coinciden buena parte de los economistas: liberalizar el comercio de productos y servicios en países cuyo tejido empresarial era precario y, consecuentemente, muy vulnerable a la competencia externa; abrir los mercados agrícolas de estos países al mismo tiempo que se mantenían subsidios multimillonarios a las producciones europeas y estadounidenses; aplicar políticas monetarias restrictivas que dificultaban la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales, imprescindibles para contrarrestar el hundimiento de aquellos sectores empresariales aniquilados por el efecto de la competencia externa; eliminar las restricciones a los flujos de capitales, lo que favoreció las crisis financieras, como, por ejemplo, las del Sureste Asiático (1997 y 1998); dejar al margen del proceso globalizador a países cuya población conjunta sumaba a principios de este siglo dos mil millones de personas.

Pero esconder los aspectos positivos de la tercera globalización no sería justo. Para ponerlos en valor, nada mejor que volver a Stiglitz, poco sospechoso de compadrear con las instituciones globalizadoras.

> La apertura al comercio internacional ayudó a numerosos países a crecer mucho más rápidamente de lo que habrían podido en caso contrario. El comercio exterior fomenta el desarrollo cuando las exportaciones del país lo impulsan; el crecimiento propiciado por las exportaciones fue la clave de la política industrial que enriqueció a Asia y mejoró la suerte de millones de personas. Gracias a la globalización muchas personas viven hoy más tiempo y con un nivel de vida muy superior. Puede que para algunos en Occidente los empleos poco remunerados de Nike sean explotación, pero para multitudes en el mundo subdesarrollado trabajar en una fábrica es ampliamente preferible a permanecer en el campo y cultivar arroz. (2002, p. 28).

Una globalización más equitativa hubiese potenciado estos efectos positivos. Pero plantease un cambio de rumbo sería perder el tiempo cuando las propias potencias globalizadoras se están cuestionando sus beneficios. «El descenso más bien drástico en el apoyo a la globalización de la economía en los principales países, como Estados Unidos, refleja esta nueva tendencia» (Rodrick, 2012, p. 16).

Es cierto que la evolución del comercio mundial ha sido muy favorable últimamente, tanto en términos de volumen como de valor, registrando en 2017 su mayor tasa de crecimiento en seis años; pero también es cierto que «la política comercial parece erigirse expresamente, por primera vez en mucho tiempo, en uno de los principales centros del debate político en Estados Unidos. De la misma forma, el cuestionamiento en la UE de la firma de estos acuerdos de liberalización no deja de ir a más» (Arias y Costas, 2016, p. 73). Nadie parece estar contento. Mas la solución no es el proteccionismo, por cuanto el problema no ha sido la globalización —inevitable por otro lado—, sino la gestión del proceso: inusualmente rápido, al dictado de los intereses comerciales y financieros de Occidente, indiferente a la diversidad y carente de una dirección común capaz de establecer reglas y dirimir conflictos.

Respecto a la desregulación financiera, hay que señalar que fue el episodio central del proceso de financierización que tomó cuerpo bajo los auspicios del neoliberalismo económico. Con este apelativo, financierización, se bautizó la toma del poder de las finanzas sobre la actividad económica a partir de las crisis de los setenta, y como uno de los remedios para convertirla en recuerdo. «El concepto de *financierización* ha sido utilizado en la literatura económica para referirse —de una u otra forma— al creciente dominio de los mercados y la lógica financiera sobre el conjunto de la dinámica económica a lo largo de estas últimas décadas» (Álvarez y Luengo, 2010, p. 7). La entronización del llamado capitalismo financiero ha tenido como consecuencias más notables la expansión temeraria del crédito a particulares y la subordinación de la economía productiva y del trabajo a los intereses de la industria financiera. El resultado fue la Gran Recesión. Aunque 2008 ya está lejos, el problema no ha terminado: el nivel de deuda acumulada sigue aumentando.

> Cuatro rasgos lo ponen claramente de manifiesto: 1) a escala mundial el nivel de deuda acumulada no es ahora menor, sino mayor, que en 2008. Entre ese año y finales de 2013 el peso de la deuda aumentó para el conjunto de la economía internacional en 38 puntos porcentuales; 2) el nivel de deuda total de los países desarrollados se ha reducido mínimamente desde sus cotas desmesuradas de partida, pero esta leve reducción ha sido más que compensada por la subida del montante de la deuda en el mundo emergente. [...] 3) la deuda

> privada (incluida la del sistema financiero), que constituía el núcleo del problema en 2008 —a diferencia de la pública, que presentaba cotas moderadas en un buen número de países—, tendió a reducirse ligeramente, pero su dinámica descontrolada fue acaparada ahora por la de las administraciones públicas. 4) esa reducción de la deuda privada ha sido significativa en algunas economías, como la norteamericana y la británica (al menos en los casos de consumidores y empresas), pero la de carácter público ha tendido a crecer considerablemente. (Arias y Costas, 2016, pp. 60-61).

Pero esta tendencia hacia el sobreendeudamiento es algo que todo el mundo quiere segar, aunque no exista unanimidad sobre cómo hacerlo. Descartadas las quitas de deuda, de las que nadie quiere oír hablar, se barajan otras alternativas, como las que plantean, en forma interrogativa, Arias y Costas:

> ¿Debieran reforzarse los andamiajes financieros? ¿Constituye una necesidad ineludible controlar estrictamente y restringir los productos y procedimientos más peligrosos, como la banca en la sombra [instituciones financieras que actúan como bancos sin estar sujetos a su regulación] y el proceloso mundo de los derivados? ¿Es imprescindible reforzar las bases de capital de los establecimientos de crédito? (*Ibid.*, p. 282).

Su respuesta, obviamente, es sí. Sin embargo, son ellos mismos los que nos advierten de sus inconvenientes: la contracción financiera que supondría lastraría la recuperación económica. Esta preocupación es muy lógica, pero no debería frenar la aplicación de estas medidas. En palabras de los propios autores, «un sector financiero sobredimensionado, más que complementar, compite fuertemente con el resto de los sectores de la economía, sobre todo con los más dinámicos y de mayor productividad potencial». Yo quiero añadir que el crecimiento económico poscrisis está siendo impulsado por una política monetaria expansiva cuyos efectos —al margen de estimular, puntualmente, la economía— no van a ser muy beneficiosos a plazo largo.

Si las medidas que proponen Arias y Costas se pusieran en práctica, habríamos dado un gran paso en orden a reducir la inestabilidad financiera y paliar los daños que el gigantismo financiero está causando a la economía productiva, sobre la cual se sostiene la creación de la riqueza y del empleo.

Los agentes más agresivos en el bando de la economía financiera son los llamados inversores institucionales, particularmente, los fondos de inversión activistas —aquellos que, a diferencia de los fondos pasivos, hacen valer su participación accionarial para influir en la gestión de la empresa—, y cuyo desarrollo fue favorecido por la desregulación financiera. El interés de estos inversores en las empresas cotizadas (seguida, en muchos casos, por la toma de participación en su capital) está empujándolas hacia un solo objetivo: maximizar el valor de la inversión de estos agentes económicos. Sus gestores son evaluados, retribuidos y, en caso necesario, despedidos en función de su capacidad para alcanzar este único fin. «El interés último de los accionistas reside en el rendimiento financiero de sus títulos, tanto en forma de dividendos como en forma de plusvalías bursátiles» (Álvarez y Luengo, 2010, p. 10). Esta estrategia, si se le puede llamar así, ha favorecido el decremento de la inversión productiva, el aumento de la precariedad laboral y el deterioro de la reputación empresarial.

> En notable contraste con las décadas de los años cincuenta y sesenta, el crecimiento económico de la UE-15 se ha mantenido en tasas muy limitadas desde el estallido de la crisis en los años setenta, al tiempo que se consolidaba un notable incremento estructural del desempleo. Y todo ello a pesar de la fuerte liberalización de sus mercados financieros así como del resto de mercados de la economía (incluido el de trabajo). Al observar la dinámica macroeconómica de estas últimas décadas, encontramos otro hecho de crucial importancia y que parece encontrarse en las antípodas de los planteamientos ortodoxos: la notable recuperación experimentada por los beneficios empresariales durante la primera mitad de los años ochenta y su consolidación posterior no se han traducido en un incremento paralelo de la inversión, que ha permanecido estancada durante las últimas décadas. (*Ibid*., pp. 11-12).

Está claro que los accionistas son los dueños de las empresas, pero también lo está que el ejercicio de esta condición de propietarios debe ser empresarial y socialmente responsable. Cuando no lo es, la creación de riqueza, de empleo y de bienestar social pueden resultar seriamente afectados.

Para embridar estas prácticas, las propuestas de los autores son variadas; por ejemplo, limitar los derechos políticos de los inversores especulativos, aumentar los porcentajes de dotación a

la reserva legal o endurecer la tributación de los dividendos. No niego que puedan ser efectivas, pero creo que en un modelo de equilibrio deberíamos apostar por la autorregulación. Concretamente, me estoy refiriendo a la Responsabilidad social de la propiedad (RSP), que supondría extender la Responsabilidad social corporativa a los propietarios de esas corporaciones, de manera que ellos también se comprometiesen personalmente a gestionar sus participaciones teniendo en cuenta los intereses a lago plazo de sus propias empresas y sus *stakeholders*.

> En definitiva, del mismo modo que la RSC supone que la empresa no se debe gestionar como una entidad única, sino teniendo en cuenta sus impactos sobre otras personas, la RSP quiere decir que la propiedad se debe gestionar también de modo que no tenga en cuenta exclusivamente el interés individual del propietario. (Argandoña, 2015, p. 10).

Aunque soy crítico con las declaraciones y compromisos solemnes, por cuanto no suelen tener más valor que el papel en el que están escritas, no puedo negar que la RSC ha ido calando en los Estados y en las instituciones supranacionales como un instrumento válido para impulsar el comportamiento responsable de las empresas. Es una realidad que los principios de la responsabilidad social empresarial se han ido introduciendo en el ámbito normativo de muchos países a través de sus legislaciones, por lo que es razonable pensar que la RSP podría seguir el mismo camino.

La relajación fiscal. Este es otro mandamiento del orden neoliberal: pocos impuestos y poco progresivos. Agotado el modelo keynesiano, el neoliberalismo tomó su lugar decidido a convertir a los mercados y a la iniciativa privada en los garantes de los derechos humanos.

> Los fundadores del pensamiento neoliberal tomaron el ideal político de la dignidad y de la libertad individual como pilar fundamental, que consideraron «los valores centrales de la civilización». Realizaron una sensata elección, ya que efectivamente se trata de ideales convincentes y sugestivos. En su opinión, estos valores se veían amenazados no sólo por el fascismo, las dictaduras y el comunismo, sino por todas las formas de intervención estatal que sustituían con valoraciones colectivas la libertad de elección de los individuos. (Harvey, 2007, p. 11).

No a la intervención estatal, sí a la fiscalidad blanda. Los argumentos a favor de esta última son resumibles en dos: 1º. Cuando el Estado se pone a dieta, el gasto público adelgaza y, cuando esto ocurre, la presión fiscal puede disminuir. 2º. Una carga impositiva alta merma la renta disponible de los contribuyentes, constriñendo su capacidad de ahorro, inversión y gasto; en consecuencia, supone un freno para el crecimiento de la economía. Además, la progresividad fiscal —gravar más al que más tiene— perjudica a los grandes contribuyentes, en tanto en cuanto les impide invertir más.

La teoría es la que es, pero la realidad nos muestra que la deuda del mundo se ha ido incrementando sin parar hasta llegar a los 247 billones de dólares al cierre del primer trimestre del año 2018, desde los casi 100 billones del primer trimestre de 2003. De esta cifra, 67 billones corresponden a la deuda pública de los Estados. En Europa, a pesar de la estricta vigilancia de la Unión Europea, el endeudamiento ha ido aumentando.

> La tasa de endeudamiento en Europa fue aumentando del 60,8 % [del PIB] en el año 2008 hasta que alcanza su máximo en 2014 con un 86,5 % o bien un 91,9 % si se habla de la eurozona. Se trata, en general, de la tónica de la mayoría de las economías europeas, que en su conjunto sitúan la deuda pública en el 81,6 % o bien en el 86,7 % en el caso de la eurozona, lo que pone de manifiesto que los países de la zona euro tienen mayores tasas de endeudamiento que los restantes de la UE-28» (Higueras, 2018, p. 38).

Se puede alegar que este crecimiento se debe a las medidas anticrisis tomadas para paliar los efectos de la Gran Recesión, pero sería de ingenuos no aceptar que estas situaciones, con mayor o menos gravedad, se repiten cada vez con más frecuencia, lo que inevitablemente apunta a la cronicidad de los altos niveles de deuda pública, a menos que aumentemos los recursos de los Estados.

La posición neoliberal a favor de la levedad impositiva —con el fin de maximizar la renta disponible de los contribuyentes— parece apropiada si defendemos que la renta disponible es el andamiaje del desarrollo económico de cualquier sociedad. Pero también es criticable, por dos razones:

1ª. Porque la principal obligación de un Estado es garantizar los derechos sociales, económicos y culturales de sus ciudadanos, y esta obligación es inasumible si no dispone de los recursos financieros necesarios.

2ª. Porque la fiscalidad más justa no es la más ligera, sino la más progresiva y selectiva.

El sistema tributario de un modelo de equilibrio ha de sustentarse sobre dos pilares básicos: la progresividad y la selectividad.

La progresividad fiscal, entendida como el tratamiento impositivo desigual en función de la capacidad económica de cada contribuyente, es un principio consagrado en una gran mayoría de los ordenamientos jurídicos contemporáneos, a pesar de que desde sus orígenes ha venido siendo criticado por estimarse contrario al principio de igualdad (igualdad de gravamen cualquiera que sea la capacidad de pago de contribuyente). Hayek insistía en que la progresividad vulneraba el principio de igualdad ante la ley. No obstante, la progresividad se ha ido abriendo paso, lo que no es poco. El método más radical de eliminar la progresividad fiscal es suprimir los impuestos sobre la riqueza y las rentas, aunque hay otros que tienen efectos similares: las deducciones —muy relevantes en la tributación de las sociedades de capital—, las ventajas fiscales otorgadas a algunos instrumentos financieros, la ingeniería fiscal o la simple evasión.

La selectividad, entendida como la progresividad de la imposición indirecta, es una propuesta en la que me siento avalado por Fritz Neumark (1900-1991). Cuando el economista alemán se refiere al principio de proporcionalidad —distribución de la carga tributaria según la capacidad de pago de los sujetos— tiene en mente la totalidad del sistema tributario, de manera que no solo está considerando la imposición sobre la renta, sino también la que soporta el consumo.

> Enuncia [Neumark] que la progresividad no es algo propio de cada tributo, o de los tributos que pueden serlo, es algo propio del sistema impositivo, de manera que cuando se estudia la progresividad hay que hacerlo sobre todos los impuestos que recaen sobre cada sujeto pasivo. Esto nos permite darnos cuenta que aunque haya tributos extremadamente progresivos, el sistema en general lo es mucho menos y en proporción, uniendo los impuestos directos e indirectos, puede

> terminar siendo globalmente regresivo. No es una barbaridad decir que existen casos en los que el porcentaje total de impuestos pagados por un sujeto pasivo de rentas altas es inferior al que paga un sujeto pasivo de rentas más modestas. De esta forma puede parecer que el sistema global es progresivo y, por ende, justo, cuando la realidad es que es otra cosa. Nominalmente siempre pagará más quien más tiene, pero proporcionalmente puede ocurrir lo contrario, paga más proporción de su renta global quien menos tiene. Lógicamente, los impuestos indirectos de tipo fijo recargan gravemente a éstos, mientras que apenas suponen carga para aquellos. (Soler Belda, p. 112).

Por su propia naturaleza, los impuestos indirectos —al gravar el consumo de los individuos y las transmisiones de bienes y derechos sin tener en cuenta su capacidad económica— son claramente regresivos y no parece fácil encontrar vías de progresividad en su aplicación; sin embargo, no debemos concluir que es imposible, al menos en algunos casos. El IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) es el más importante y extendido de todos ellos, por lo que lo tomaré como referencia.

El gravamen del IVA viene determinado por el producto o servicio que se consuma. En principio, los tipos de gravamen se establecen en proporción inversa a la necesidad del bien o el servicio que se presta: a mayor necesidad, menor tipo de gravamen. Los criterios de valoración de esta necesidad suelen diferir de un país a otro —lo vemos claramente en IVA aplicable al consumo eléctrico de los hogares europeos, ya que los tipos oscilan entre un veinticinco y un cinco por ciento—. No hay duda de que electricidad es un bien de primera necesidad, por lo cual los tipos altos no son muy justificables.

La primera medida hacia la selectividad sería ajustar los tipos de gravamen a la naturaleza de los bienes que se consumen, que suelen ser equiparables en la mayoría de los países, y ajustar estos tipos a la capacidad económica de los consumidores, siempre que ello fuera posible. Ya que estamos hablando de la electricidad, se podrían eximir del pago del impuesto a aquellas familias cuyos ingresos no alcancen una determinada renta. En cuanto a la compraventa de viviendas, se podría aplicar un tipo de IVA más alto a las adquisiciones de la segunda y siguientes. Y lo mismo se podría hacer con los automóviles, por poner otro ejemplo. Además, en estos dos últimos casos, se podrían ajustar los tipos de IVA al valor de lo adquirido.

Siguiendo con el principio de la selectividad, otra medida que se podría tomar sería gravar más las actividades del sector económico terciario. Pero no del sector terciario que conocemos, sino de un nuevo sector terciario que resultaría tras una reclasificación de los tres sectores económicos tradicionales (recordemos que tradicionalmente en el sector primario se incluyen la agricultura, la ganadería, la pesca y la minería; al secundario están adscritos la industria y la construcción; y al terciario el comercio y los servicios).

En esta reclasificación que le propongo los sectores no responden al tipo de actividad, sino a la interacción de esta actividad con la creación de riqueza.

En el sector primario incluiría todas aquellas actividades que tienen una interacción directa con la creación de riqueza, y que son las relacionadas con la explotación de los recursos naturales, la industria, el comercio, el turismo, la cultura, la educación, la comunicación... hoy repartidas entre el sector secundario, el terciario y otros de reciente aparición.

En el sector secundario encajaría aquellas actividades cuya interacción con la creación de riqueza es indirecta: no crean riqueza por sí mismas, pero son indispensables como soporte necesario del sector primario: el transporte, la distribución, los servicios públicos, los servicios privados de todo tipo (asesoría, limpieza, mantenimiento, vigilancia...), la banca de particulares, las ONG (cuando prestan servicios sustitutorios de los públicos) y algunos otros.

En el sector terciario encuadraría aquellas actividades cuya interacción con la creación de riqueza es remota; las que solo crean riqueza para unos pocos. Le hablo de la economía especulativa, cuyos protagonistas suelen ser los *hedge funds*, los fondos de capital riesgo, los productos financieros derivados, *el trading* y la intermediación financiera en general. Bajo el principio de selectividad, los rendimientos de estas actividades deberían estar sometidos a tipos de gravámenes más altos que los aplicados a los de los sectores primario y secundario.

La desregulación laboral. Es otra fijación de la doctrina neoliberal. En realidad, lo que el neoliberalismo más extremo preferiría sería la abducción del derecho laboral por el derecho mercantil; y, si esto no es factible, una normativa laboral laxa también valdría. Si laxamos el derecho laboral hasta des-

virtuarlo aparece la precariedad laboral, que no es otra cosa que un desprecio al valor de la dignidad amparado por la ley. Sobre la precariedad está todo escrito, y los informes anuales de la Organización Internacional del Trabajo, *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*, nos permiten estar al corriente sobre «la persistencia de importantes déficits de trabajo decente» (OIT, Tendencias 2019). Los problemas personales y sociales que genera la precarización del trabajo son constantemente denunciados; Bordieu los resume así:

> Se ha visto con claridad que la precariedad laboral está actualmente en todas partes. En el sector privado, pero también en el público, que ha multiplicado las plazas temporales e interinas, en las empresas industriales, pero también en las instituciones de producción y difusión cultural, educación, periodismo, medios, etcétera, y que siempre produce unos efectos prácticamente idénticos, que se hacen especialmente visibles en el caso extremo de los parados: la desestructuración de la existencia, privada, entre otras cosas, de unas estructuras temporales, y la degradación de las relaciones con el mundo, el tiempo y el espacio que provoca. La precariedad laboral afecta profundamente a quien la sufre; al convertir el futuro en algo incierto, impide cualquier previsión racional y, en especial, aquel mínimo de fe y esperanza en el futuro que es preciso poseer para rebelarse, sobre todo colectivamente, contra el presente, incluso el más intolerable. (1999, p. 121).

Pero la precarización no solo daña a las personas que la sufren, sino también a las empresas que la utilizan como herramienta competitiva, ignorantes de que su capacidad para competir depende únicamente de las competencias y la motivación de sus trabajadores.

Por un momento, déjeme que me traslade al *Modelo de gestión de recursos humanos* para hablarle de los Factores de desempeño eficaz del puesto de trabajo, que definía como «aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en quien ocupa un puesto de trabajo para que lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria». En el *Modelo* se identifican seis factores, cuatro de ellos objetivos (la educación, los conocimientos, la experiencia, las aptitudes, los comportamientos y las habilidades de las personas) y dos subjetivos (satisfacción e identificación). Por lo regular, las empresas prestan una

enorme atención a identificar y potenciar los factores objetivos, a la vez que suelen olvidarse de que los factores subjetivos son tan importantes o más que aquellos.

La satisfacción es el factor que hace referencia al estímulo (querer hacer más y mejor) que un puesto de trabajo provoca en la persona que lo desempeña. Este estímulo depende del confort que la persona experimenta desempeñando las responsabilidades del puesto; del reconocimiento, es decir, de la sensación de ser tenida en cuenta; y de la retribución, cuando se percibe como equitativa y se corresponde con el puesto de trabajo que se desempeña.

La identificación, el otro factor subjetivo, hace referencia al grado de compromiso de la persona con la organización para la que trabaja, entendiendo como tal la asunción como propios de los valores, las necesidades y los objetivos de esa organización. Cuando en una misma persona coinciden la satisfacción y la identificación, podemos estar seguros de que está motivada.

La empresa siempre dependerá de las personas, unas personas que siempre interpretarán un doble papel: como trabajadores y como consumidores. Como trabajadores, sabemos que su satisfacción —la famosa *employee satisfaction* de Jack Welch (1935-2020)[11]— es una condición indispensable para el éxito empresarial. Como consumidores, está muy claro que las personas que trabajan en precario o las que ni siquiera pueden trabajar poco pueden demandar. Y sin demanda no hay empresas.

Es muy posible que todo lo que acabo de decir huela a economía caduca y a empresa de otros tiempos, y que, por lo tanto, apenas sea aplicable a una nueva realidad caracterizada por la economía digital, la industria 4.0, la empresa red, etcétera; también es muy posible que tenga razón Ridley cuando escribe que los empleados altamente autónomos del mañana «sonreirán entretenidos al recordar los días de jefes y capataces, juntas y evaluaciones, hojas de asistencia y sindicatos» (2011, p. 121); y ya sa-

---

11 «Too often we measure everything and understand nothing. The three most important things you need to measure in a business are customer satisfaction, employee satisfaction and cash flow. If you're growing customer satisfaction, your global market share is sure to grow, too. Employee satisfaction feeds your productivity, quality, pride, and creativity. And cash flow is the pulse, the key vital sign of a company» (Jack Welch, en Lowe, 2007, p. 96).

bemos que incluso el fin del trabajo es una opción no descartable. Acepto la crítica, pero el modelo de equilibrio es una solución de transición, cuya pretensión no es otra que evitar que el capitalismo social se siga depauperando.

Terminado este largo prólogo, la pregunta inevitable es cuáles son los remedios para minimizar la precarización. La respuesta no es sencilla: en un entorno económico tan volátil a nivel global y tan diferente a nivel local es difícil recetar soluciones. A pesar de las dificultades, la OIT se ha fijado como objetivo estratégico promover el «trabajo decente» en sus 187 países miembros, un objetivo que ha sido incluido en Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La realidad, sin embargo, nos muestra cada día son más las personas que no tienen un empleo digno, es decir, que les asegure un salario razonable, derechos laborales y estabilidad en el trabajo. Nos hemos instalado en la economía de la precariedad: salarios y condiciones laborales a la baja, temporalidad, erosión del poder sindical, deslocalizaciones, subcontrataciones...

A estas alturas, ya hemos podido comprobar que el coste social de la precariedad es inasumible. El primer remedio para minimizar los daños sería desterrar el modelo neoliberal y sustituirlo por un modelo económico mucho más sensato. La propia OIT se pronuncia a favor de este cambio, resaltando que en las últimas décadas el crecimiento económico no ha venido acompañado por un incremento generalizado de los salarios y los niveles de vida, y que los salarios han ido decreciendo a igualdad de puesto de trabajo. Para la OIT, las sociedades, en general, se han ido enriqueciendo, pero la riqueza emergente se ha ido concentrando en los estratos sociales más altos, por lo que la brecha entre los países pobres y ricos ha alcanzado niveles sin precedentes. A juicio de esta institución, el crecimiento del trabajo precario se debe a la prevalencia del principio de valor para el accionista a la hora de evaluar el desempeño de los equipos directivos y a la caída de la inversión en la economía productiva.

El segundo remedio para minimizarla precariedad sería incorporar las recomendaciones de la OIT a las legislaciones laborales de los diferentes países miembros, ya que no podemos olvidar que la OIT es una institución supranacional sin poder

efectivo sobre sus socios. Un ejemplo de cómo se puede potenciar el trabajo de la OIT lo tenemos en *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (2013). En este documento la OCDE asumió expresamente la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998, así como la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 1977. Pero, como ocurre siempre, hablamos de los países desarrollados; en el resto, el panorama es muy diferente.

El tercer remedio tendría que ver con la educación. Hasta hace muy poco, el trabajo precario estaba asociado al nivel educativo de las personas: más educación significaba más oportunidades de empleo y mejores condiciones. Hoy, esta asociación ya no está tan clara. La precarización se ha generalizado y afecta ya a personas con altos niveles de formación, particularmente a los jóvenes. Circulan muchas recetas para aliviar este problema. Revisadas todas ellas, me atrevo a exponer las mías:

1ª. Generalizar y reforzar la educación básica —me refiero a la enseñanza primaria y sus aprendizajes: leer, escribir, calcular, ver, entender y expresar ideas— y hacer obligatoria la educación secundaria en aquellos países que no lo sea. Para ello sería necesario aumentar las aportaciones a la AOD —ya hablamos de ello— y destinar buena parte de estos recursos adicionales a la educación.

2ª. Orientar la educación hacia las capacidades, es decir, hacia el desarrollo de las aptitudes y los comportamientos necesarios para que los educandos puedan afrontar su vida —personal, profesional y social— razonablemente preparados. En otros términos, anteponer la acumulación de capacidades a la acumulación de conocimientos. Una idea que cuenta con el apoyo de alguien tan reconocido como Andreas Schleicher (1964-), el padre del informe PISA: «El mayor éxito de la escuela es dar a los jóvenes estrategias y actitudes para que cada día puedan aprender y puedan también desaprender y reaprender cuando el contexto cambia» (*El País*, 18 de junio 2021).

3ª. Reivindicar la educación permanente, a la que me referí en el capítulo anterior, como recurso imprescindible para transitar con cierta tranquilidad por una vida laboral larga y discontinua.

4ª Aprovecho esta enumeración para añadir una propuesta que no tiene que ver con la educación, pero que la podría potenciar: crear una nueva norma ISO[12] para certificar a las organizaciones «laboralmente responsables». Se trataría de que las grandes corporaciones empresariales, tanto de ámbito nacional como transnacionales, exigiesen a sus proveedores estar certificados como «laboralmente responsables». Ya existen compañías que reclaman a sus proveedores el cumplimiento de un buen número de compromisos sociales y laborales, pero esta práctica ni está normalizada ni generalizada. Esta nueva ISO definiría un estándar único y universal de requisitos —condiciones laborales— de obligado cumplimiento para aquellas empresas que optasen por certificarse. Esta ISO estaría inspirada en las declaraciones de la OIT y con validez en todos los países miembros de la Organización Internacional del Trabajo.

La minimización del papel del Estado. Es el cuarto de los principios del credo neoliberal. Pronunciarse a favor o en contra este postulado no es fácil, pero lo que es evidente es que el papel de los Estados tiende a crecer. Esto está ocurriendo en casi todos los países. Para el neoliberalismo, el Estado social de derecho es el culpable; de ahí su empeño en liquidarlo. Por añadidura, para esta doctrina política la intervención del Estado en la economía es una aberración.

---

12 La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es una institución no gubernamental integrada por representantes de organizaciones de normalización y estandarización de todo el mundo, cuya misión es la elaboración de normas internacionales industriales y comerciales.
La ISO desarrolla estándares voluntarios que proporcionan valor añadido a todas aquellas organizaciones que busquen mejorar aspectos clave de su desempeño, como la calidad, la ecología, la seguridad, la economía, la fiabilidad, la compatibilidad, la interoperabilidad, la eficiencia y la efectividad, entre otros.
Los estándares ISO contribuyen al desarrollo del comercio internacional, la diseminación del conocimiento, el intercambio de los avances tecnológicos y las buenas prácticas de gestión. Asimismo, están diseñados para proteger a consumidores y usuarios.
El trabajo de la ISO, formada por 163 miembros de países de todo el mundo, se desarrolla con la participación de los sectores industrial, técnico y empresarial, además de en colaboración con representantes de los Gobiernos, organizaciones de consumidores, académicos y laboratorios de ensayos. (Argandoña e Isea, 2011, p. 7).

> El relanzamiento del liberalismo en los años ochenta y noventa del siglo XX hunde sus raíces en el fracaso de la utopía socialista, pero las políticas neoliberales, en su ciego empuje mercantilizador, amenazan con derribar los pilares instituidos del Estado social keynesiano, surgido de la derrota de los fascismos. [...] El Estado social, en tanto que expresión de los intereses colectivos, no abolió la propiedad privada, pero creó una nueva forma de propiedad, la propiedad social. La propiedad social es la propiedad de todos avalada por el Estado de derecho y, por tanto, es la única propiedad de la que efectivamente gozan los no propietarios, la gente sin condición. Mediante la propiedad social los pobres pudieron acceder a la riqueza de un patrimonio común. Se instituía de este modo en el puesto de mando el principio de la solidaridad que alcanzaba su plena expresión mediante el desarrollo de las instituciones públicas, y también a través del buen funcionamiento de los servicios públicos. [...] Frente a la lógica del beneficio privado el Estado social ponía límites a la lógica mercantil, y mediante la propiedad social garantizaba un espacio de integración para todos, y especialmente para aquellos que por carecer de propiedades corrían el riesgo de quedar descolgados del grueso de la sociedad. (Álvarez-Uría, 2002, p. 16).

Desmantelar el Estado social de derecho supondría agravar los problemas que ya padece el mundo. Se trata, justamente, de hacer todo lo contrario: preservarlo en aquellos países que ya lo disfrutan (muy pocos) y extenderlo a los que todavía no saben lo que es (la mayoría). En cuanto a pretender alejar al Estado de la vida económica, sabemos que no es más que una quimera.

Lo que acabo de escribir no significa que no se pueda aligerar el equipaje de unos Estados en los que la soberanía y la burocracia ya pesan demasiado. Este exceso de peso limita su velocidad y maniobrabilidad. La ciencia y la tecnología, las sociedades, las empresas, los ciudadanos, viajan en un tren de alta velocidad, mientras que los Estados-nación se desplazan en carruajes: les cuesta evolucionar, innovar, soltar lastre. Siguen encastillados en la defensa a ultranza de su soberanía y en sus arcaicos modelos de organización y gestión.

Fue Bodin el que acuñó el concepto de soberanía sobre el que se asentará el Estado moderno. «República es un recto gobierno de varias familias, y de lo que les es común, con poder soberano» (1985, p. 9). Y definirá este poder soberano como «el poder absoluto y perpetuo de una república» (*Ibid.*, p. 47). Un poder absoluto por cuanto es único y excluyente sobre un territorio definido.

Un poder que pasaría del monarca absoluto al pueblo sin perder sus características esenciales. «El primer Estado moderno, fundado en una burocracia y organizado para la defensa o la agresión, surgió por primera vez en Francia» (Watson, 2006, p. 790). Este entendimiento del Estado sobrevivirá a todas las guerras y revoluciones hasta llegar a nuestros días. Este «estilo gubernativo-burocrático», como lo llama Jürgen Habermas (1929-), limita seriamente la capacidad de los Estados para cooperar entre ellos. Si se limasen las aristas más cortantes de este concepto, los Estados podrían plantearse la estandarización normativa y otras formas de cooperación.

Ya hablamos de la estandarización en el capítulo primero, a la cual me refería como la unificación de los modos de hacer de los habitantes del planeta. Un proceso de estandarización que cada día se hace más patente en la vida diaria de los pobladores de nuestro del planeta: hoy en día, parece que todas las sociedades funcionan igual. Pero dejé pendiente hacer mención de que el poder político siempre ha intentado escabullirse de la estandarización normativa. Es evidente que los Estados se copian unos a otros, pero las leyes siempre se presentan como propias y se promulgan tras largos procesos de gestación en cada uno de ellos.

Esto tiene cierta lógica si tenemos en cuenta que promulgar leyes es la expresión más visible del poder soberano. Si volvemos a Bodin, lo comprobaremos: «Vemos así que el carácter principal de la majestad soberana y poder absoluto, consiste principalmente en dar ley a los súbditos en general, sin su consentimiento» (1985, p. 57). Hasta los tiempos modernos, legislar era el acto supremo de poder y magnificencia. Se legislaba poco. Una prueba de esta parquedad la vemos en la *Novísima recopilación de las leyes de España*. En este texto se recoge la normativa en vigor desde 1567 a 1805, fecha de su promulgación. Estamos hablando de 4.044 disposiciones legales de todo tipo, desde leyes a resoluciones reales, en más de doscientos años de actividad legisladora.

Si esto ocurría en España es lógico pensar que la escasez normativa fue también una característica asociable a otros Estados. Sería el desarrollo, en todos los órdenes, de los Estados modernos el que provocaría una erupción legislativa de proporciones gigantescas. Siguiendo con el ejemplo de España, nos sorprenderá saber que están en vigor unas 100.000 normas de diferentes

rangos, entre estatales y regionales. A ellas debemos sumarle las promulgadas por la Unión Europea: las instituciones europeas aprueban más de tres mil normas jurídicas al año. Esta proliferación y dispersión normativa tiene un coste altísimo: la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), en un informe publicado en 2012, cifraba en 45.000 millones de euros el gasto adicional que suponía la «madeja legislativa»[13]. Si este estudio lo pudiésemos hacer a nivel mundial, comprobaríamos que su impacto económico sería espectacular.

Adicionalmente, la exuberancia legislativa ha venido acompañada de otro fenómeno de similar magnitud: la explosión burocrática. Grandes o pequeños, en todos los Estados la burocracia —entendida como administración de lo público— se ha agigantado. Es irrefutable que el volumen de trabajo de las administraciones públicas se ha multiplicado exponencialmente en los últimos dos siglos, pero lo mismo ha ocurrido en la galaxia empresarial; la diferencia es que en el ámbito empresarial la supervivencia ha obligado a hacer lo contrario: simplificar los procesos y reducir las estructuras de gestión.

No se puede poner en duda que el modelo burocrático de administración introducido por Weber —basado en la normativización, la jerarquización y la profesionalización— es el adecuado para la gestión moderna de lo público; pero las bondades de este modelo se diluyen si las formas de organización política y territorial de los Estados son ineficientes, y si sus estructuras de gestión y administración no evolucionan al ritmo que exigen las sociedades modernas.

Son muchos los que culpan al intervencionismo estatal en el ámbito privado de sus ciudadanos el crecimiento desaforado de la burocracia y de su poder. Puede que esto sea así. Pero lo que realmente ha pasado es que no han tenido el menor reparo en

---

13 «En España, hay en vigor unas 100.000 leyes y normas de todo tipo, de las cuales prácticamente 67.000 son de carácter autonómico». «...las instituciones europeas aprueban 3.076 normas jurídicas al año». En un informe que publicó CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) el año pasado (2012) cifraba en 45.000 millones de euros el coste de la «madeja legislativa». (Confederación de Empresarios de Navarra, CEN 7 DÍAS, boletín nº 422, noviembre 2013).

copiarse: todos han ido plagiando los mismos patrones organizativos. El resultado ha sido una montaña de entes (y dirigentes) supranacionales, estatales, regionales, comarcales, locales, etc. Un aparato burocrático que ha ido creciendo sin límite y sin perturbar el sueño de ningún gobernante.

Pero es imprescindible que los gestores de lo público se tomen este asunto en serio, no solo por el gasto que supone, sino también por su ineficiencia. «Es necesario reducir la inflación del aparato del Estado, redimensionar los parlamentos excesivamente grandes, depurar la en muchos aspectos pesada y dispendiosa administración». Así se manifestaba Küng en *Una ética mundial para la economía y la política* (1999, p. 184). Ni siquiera una crisis de la magnitud de la Gran Recesión movió a los gobernantes —por propia iniciativa o por presión ciudadana— a plantearse una revisión profunda de la organización político-administrativa de sus respectivos Estados. Sin duda, llegará el momento en el que los ciudadanos nos preguntemos cuánta gestión y administración pública necesitamos para gobernarnos; quizás lo hagamos cuando nos toque lidiar con una nueva crisis o, simplemente, cuando la deuda soberana de nuestro país se haga inasumible.

Pero también cabe que nos hagamos otra pregunta mucho más provocativa: ¿son necesarios tantos Estados (193) para gobernarnos? En principio, parece que sí, ya que su número no deja de crecer. Podemos quedarnos aquí o profundizar un poco más. Si decidimos lo segundo, estaremos obligados a responder a una segunda pregunta: ¿qué es un Estado? Si consultamos el DLE, veremos que se define «simplemente» como una «forma de organización política dotada de poder soberano e independiente, que integra la población de un territorio». La palabra simplemente, entrecomillada, la utilizo para resaltar que no podemos identificar un Estado con una sociedad o una cultura determinadas. En su mayor parte, los Estados no son más que amalgamas de grupos sociales y culturas diferentes que, por distintas razones, acabaron formando parte de un ente jurídico dotado del poder necesario para organizarlos.

Digamos que son sujetos políticos artificiales, algunos consolidados por el tiempo y otros de reciente aparición; y casi ninguno de ellos alumbrado con el consentimiento de sus habitantes.

En este sentido, son prescindibles o, al menos, reducibles. Pero, si nos sentimos cómodos siendo ciudadanos de los Estados, no hay ningún problema para que puedan seguir estando ahí; lo que hay que eliminar es su ridículo sentido de la soberanía, que hace imposible compartir recursos y estandarizar todo lo que sea posible. La Unión Europea es, sin duda, el mejor ejemplo de que esto es posible.

Es verdad que la Unión Europea se ha visto sacudida por el Brexit británico, y el proyecto europeo sigue siendo cuestionado por aquellos partidos políticos que, al igual que los *tories* británicos, se valen de la recuperación de la soberanía más agresiva como arma electoral. Pues a estos partidos y a los ciudadanos que los votan conviene recordarles que no se trata de que Europa permanezca unida solo porque de esta manera puede competir en mejores condiciones con otros «actores de la historia gigantescos por la extensión o por la fuerza económica» (Le Goff), sino también porque «la Unión Europea puede concebirse como un paso decisivo en el camino hacia una sociedad mundial constituida políticamente» (Habermas, 2012, p. 40).

IV. EL CAPITALISMO INTELIGENTE. Anatomía de la nueva especie

Llamamos anatomía a la ciencia que estudia la estructura y la forma de los seres vivos y las relaciones entre las diversas partes que los constituyen. Es obvio que el capitalismo no es un ser vivo, sino una idea compartida por una colectividad sobre la manera de organizar su actividad económica. Pero asimilar el capitalismo al género *Homo* y, más concretamente, a nuestra especie, los *Sapiens*, me pareció una buena manera de presentarlo. Por dos razones: la primera, porque esta asimilación nos permitirá visualizar mejor la estructura y la función de sus diferentes «sistemas vitales» y sus características como tercera versión del capitalismo; la segunda, porque nos facilitará su comparación con sus parientes más próximos. Además, esta equiparación nos permite su catalogación como especie en la clasificación sistemática de los seres vivos (tabla 4).

Orden	Sistema económico.
Género	Capitalismo.
Especie	Inteligente (*Sapiens*).
Características	Vertebrado superior, bípedo, que camina erguido, presenta un cráneo grande y está dotado de inteligencia.
Anatomía	La propia de los vertebrados superiores pertenecientes al orden de los primates, género *Homo*, especie *Sapiens*, tal y como se describe a continuación: **Sistema nervioso:** la inteligencia. **Sistema sanguíneo:** la información. **Sistema digestivo:** el conocimiento **Sistema respiratorio:** los valores. **Sistema óseo:** la organización relacional.

Tabla 4. Clasificación sistemática del capitalismo inteligente.

En la parte inferior de la tabla 4 identifico sus sistemas, que son los propios de la anatomía humana. Un sistema es conjunto de órganos que cumplen una misma función.

El sistema nervioso humano lo forman el cerebro, la médula espinal y los nervios. Su función consiste en recibir los estímulos que le llegan tanto del ambiente externo como del resto del cuerpo, procesarlos y hacer que se ejecute la acción de respuesta adecuada. En esta ficción, el sistema nervioso del capitalismo *Sapiens* será la inteligencia. La inteligencia no solo nos permite organizar la producción de bienes y servicios en función de las necesidades de una comunidad, sino también crear o anticipar nuevas necesidades. Será la inteligencia la que permita al capitalismo evolucionar y ser capaz de asumir como propios los valores y los principios de una nueva civilización.

El sistema circulatorio de nuestro género lo forman el corazón y los vasos sanguíneos, a través de los cuales circula la sangre. Su función principal es trasladar nutrientes y oxígeno a las células del cuerpo y recoger los desechos metabólicos para que puedan ser eliminados por los riñones o los pulmones. Siguien-

do con esta fantasía, el sistema circulatorio del capitalismo inteligente será la información, la sangre del sistema. En palabras de James Gleick (1954-), la información «es por donde discurre nuestro mundo: es la sangre y la savia, el principio vital» (2012, p. 16). La información permitirá a la inteligencia acumular conocimiento, utilizarlo y transmitirlo a cualquiera de las creaciones humanas.

El sistema digestivo lo componen la boca, la faringe, el esófago, el estómago, el intestino delgado, el intestino grueso, el recto y el ano. Es el conjunto de órganos que se ocupan de la transformación de los alimentos para que puedan ser absorbidos y utilizados por las células del organismo. En esta fábula, el conocimiento será el estómago del capitalismo inteligente; el órgano en el que la inteligencia y la información se metabolizarán para convertirse en beneficio empresarial y riqueza colectiva; sí, en riqueza colectiva, la gran aportación del capitalismo a la historia humana.

El sistema respiratorio se compone de las fosas nasales, la faringe, la laringe la tráquea, los bronquios y los pulmones. Es el encargado de captar oxígeno y eliminar el dióxido de carbono que se origina en los procesos metabólicos del cuerpo humano. Los humanos necesitamos respirar el aire que nos rodea para existir. En este relato, los valores serán el sistema respiratorio del capitalismo inteligente. La Teoría General de Sistemas nos dice que todo sistema está rodeado de un ambiente externo con el cual se interrelaciona. Los valores serán la atmosfera del nuevo capitalismo y la ética será su marco regulatorio.

El sistema óseo lo integran los huesos —el esqueleto— y los cartílagos. Su función es sostener el cuerpo humano —en este caso, erguido—, permitir la locomoción y proteger los órganos internos. A estas alturas, los dos tenemos claro que la empresa es el esqueleto del capitalismo. Una empresa que cambiará para adaptarse a un nuevo capitalismo: la organización relacional.

Me ha parecido útil incluir un cuadro (tabla 5) comparativo entre los sistemas vitales de las cuatro tipologías de capitalismo que aparecen en este libro. Creo que esta sinopsis es reveladora de la capacidad de nuestro sistema económico para evolucionar.

SISTEMAS	MERCANTI-LISMO	CAPITALIS-MO INDUS-TRIAL	CAPITALIS-MO SOCIAL	CAPITALIS-MO NTELI-GENTE
NERVIOSO	La escasez	El consumo restringido	El consumo de masas	La inteligencia
SANGUÍNEO	El oficio	El trabajo no cualificado	El trabajo cualificado	La información
DIGESTIVO	El comercio	La industria	Las finanzas y los servicios	El conocimiento
RESPIRATORIO	El favor real	La explotación	La norma	Los valores
ÓSEO	La compañía	La organización piramidal	La organización funcional	La organización relacional

Tabla 5. Cuadro comparativo entre los sistemas vitales de los distintos capitalismos.

En este capítulo hablaremos de los cuatro primeros sistemas; al quinto, el sistema óseo, le dedicaremos un capítulo propio.

EL SISTEMA NERVIOSO. La inteligencia

Hace unos seis millones de años dejamos de ser simios para convertirnos en humanos. Comenzamos a caminar erguidos y a evolucionar. Unos cinco millones de años más tarde, el *Homo heidelbergensis* ataba una piedra tallada en punta al extremo de un palo para que penetrase con más facilidad en las piezas a cazar: había nacido la tecnología. Nuestro antepasado «tenía ya un importante desarrollo de la corteza prefrontal de su cerebro y, por tanto, una mente sofisticada» (Morgado, 2010, p. 74). Es en esta región de nuestro cerebro humano donde reside la inteligencia: la capacidad de tener ideas, de almacenar conocimientos, de resolver problemas y de alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto conseguir.

Esta región se localiza en el lóbulo frontal, la parte más anterior del cerebro, inmediatamente por detrás de la frente, y sólo alcanza un tamaño considerable en nosotros los humanos. Ningún animal

> inferior tiene una corteza prefrontal del tamaño y organización interna de la del hombre, pues contiene además numerosas neuronas especializadas, con morfología y propiedades funcionales no observadas en otras especies, críticas para desempeñar las más altas funciones del cerebro humano. (*Ibid*., p. 73).

Pero la evolución de nuestras capacidades cognitivas no terminó en los *Heidelbergensis*. Miles de años después —hace unos setenta mil—, el *Homo sapiens* empezó a pensar y comunicarse utilizando un *software* radicalmente nuevo: había nacido la Historia.

> El período comprendido entre hace unos 70.000 y unos 30.000 años fue testigo de la invención de barcas, lámparas de aceite, arcos y flechas y agujas (esenciales para coser vestidos cálidos). Los primeros objetos que pueden calificarse con seguridad de arte y joyería proceden de esta época, como ocurre con las primeras pruebas incontrovertibles de religión, comercio y estratificación social. (Harari, 2014, p. 34).

Sobre la causa de esta revolución cognitiva hay muchas teorías; Harari participa de la más compartida, la que atribuye está revolución a mutaciones genéticas accidentales que cambiaron las conexiones internas del cerebro de los *Sapiens*. Pero esto no es lo que nos interesa en este momento, lo que nos importa es entender por qué esta nueva manera de pensar y comunicarnos nos permitió a los *Sapiens* sobrevivir a todas las demás especies humanas y transformar el mundo. ¿Qué es nuestra inteligencia y qué tiene de especial?

La inteligencia, un singular muy plural

La inteligencia no es solo la creación más prodigiosa de la biología, sino también un atributo único del género humano. Es increíblemente plural, aunque nos refiramos a ella en singular; guarda un tesoro cumplido de joyas valiosas, entre otras, las ideas, las emociones, la consciencia y los sentimientos. Unas alhajas de valor incalculable que solo los humanos podemos disfrutar.

Estas joyas son las raíces del árbol de la inteligencia, de cuyo tronco brotan múltiples ramificaciones. A mi parecer, las ramas más largas y gruesas son la inteligencia racional, la emocional y la social. Pero hasta no hace mucho tiempo se creía que el árbol de la

inteligencia tenía una sola rama, toda vez que se asociaba únicamente a las capacidades cognitivas básicas y se medía en función de los resultados de los test psicométricos. Fueron Howard Gardner (1943-) y Robert Sternberg (1949-), los grandes referentes de las inteligencias múltiples, los que nos enseñaron a todos que la inteligencia es mucho más que una simple capacidad mecánica de nuestra mente que viene determinada por nuestra biología y es medible a través de pruebas de cociente intelectual. En palabras de José Antonio Marina (1939-), «la inteligencia es la capacidad de resolver ecuaciones diferenciales, desde luego, pero, ante todo, es la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerlos, ser capaz de liberarse del determinismo de la situación, solucionar problemas, plantearlos» (1993, p. 16).

Pero la inteligencia no siempre ha sido lo que hoy es. El cerebro humano ha ido evolucionando a lo largo de millones de años, y en este proceso evolutivo ha ido incorporando nuevas estructuras y funciones sin eliminar las viejas: «los agrupamientos de neuronas sobre las primitivas redes celulares, la primitiva corteza cerebral sobre los agrupamientos neuronales interiores y la corteza cerebral moderna, la neocorteza, sobre la corteza primitiva. O lo que es lo mismo, las emociones y los sentimientos sobre los instintos y el razonamiento sobre las emociones y los sentimientos» (Morgado, 2010, p. 63).

La inteligencia ha ido acumulando funciones, lo que la hecho cada vez más versátil y poderosa. «Todo sigue ahí, en nuestro cerebro. Los humanos somos seres racionales, pero seguimos siendo también seres emotivos, dependientes de motivaciones e instintos primarios. Nada de eso ha quedado por el camino» (*Ibid.*, p. 63). Vayamos, pues, a las ideas, las emociones, la consciencia, los sentimientos y las inteligencias múltiples.

Las ideas. En el capítulo primero asocié el reconocimiento de patrones al sentido común. Reconocer patrones o tener sentido común —decía— significa entender lo que ves, lo que escuchas o lo que sientes por asociación instantánea con lo que ya has visto, has escuchado o has sentido. Nuestro cerebro reconoce una silla nada más verla, porque la identifica inmediatamente con la idea de silla que está almacenada en sus neuronas. No la ve como algo diferente a cualquier otra silla, sino que es capaz de reconocerla como un objeto con el que ya se ha encontrado en el pasado.

Pero lo excepcional, el verdadero prodigio de nuestra inteligencia, es que podemos imaginar cosas que no existen, cosas que nunca hemos visto ni tocado. Esta capacidad para crear ficciones es una característica singular de la capacidad cognitiva de los *Sapiens*. Las leyendas, los mitos, las religiones, las ideologías, los sistemas, son algunas de estas ficciones. Y esta capacidad para crear y compartir ficciones es la que nos ha permitido convivir y cooperar con un número incontable de personas ajenas a nuestro entorno social más próximo. «Un gran número de extraños pueden cooperar con éxito si creen en mitos comunes», leemos en *De animales a dioses. Breve historia de la humanidad*: «Cualquier cooperación humana a gran escala (ya sea un Estado moderno, una iglesia medieval, una ciudad antigua o una tribu arcaica) está establecida sobre mitos comunes que solo existen en la imaginación colectiva de la gente». (Harari, 2014, p. 41).

De la cooperación con nuestros semejantes emerge la inteligencia social o colectiva. «La interacción de sujetos inteligentes produce un tipo nuevo de inteligencia —la inteligencia comunitaria o social— que produce sus nuevas creaciones: el lenguaje, las morales, las costumbres, las instituciones» (Marina, 2004, p. 143). Al agregado de ideas compartidas por una determinada sociedad le llamamos cultura, y a la suma de culturas que participan de ciertas ideas comunes la llamamos civilización. La inteligencia social es la autora de la historia, la que ha escrito el guion de nuestra evolución como seres humanos, desde los dioses y las leyes hasta el capitalismo y la democracia; y la que ya está escribiendo el próximo capítulo: nuestro tránsito hacia la Edad Planetaria —si queremos llamarla así para ajustarnos a la división de la historia en edades introducida por Cristóbal Cellarius (1638-1707) en 1685—.

Las emociones. Forman otro lote de joyas que atesora nuestra inteligencia. Comoquiera que las aguas de este libro discurren agitadas por una corriente de pensamiento que recupera las ideas de la Ilustración, creo que es muy importante recordar que la Ilustración no fue «un movimiento interesado sobre todo en dominar las pasiones o cualquier otra manifestación de los sentimientos o los afectos humanos» (Pagden, 2015, p. 27); en palabras de Pinker, «ningún pensador ilustrado afirmó jamás que los humanos fueran sistemáticamente racionales» (2018, p. 431). Añadiré por mi cuenta que lo verdaderamente humano de la

inteligencia humana es su capacidad de ser racional y emocional a la vez. Ignacio Morgado (1951-) va más allá: «nada nos hace sentir tan humanos que las emociones» (2010, p. 11).

La emoción es una respuesta de nuestro cuerpo a un estímulo externo o interno; una reacción inconsciente y automática. Las emociones son una versión perfeccionada de los instintos, a los que la propia evolución les fue añadiendo «componentes que les aportaron rapidez, precisión y eficacia» (*Ibid*., p. 23). Y en esta situación permanecerían hasta la aparición de la consciencia.

La consciencia. A la consciencia hay que ubicarla en un lugar más cercano a nuestro presente. La podemos definir como la capacidad del ser humano de conocer lo que le pasa y lo que ocurre a su alrededor, de reflexionar y adaptar su manera de actuar a las diferentes situaciones, de planificar el futuro, de relacionarse con su entorno e interactuar con sus semejantes. Cuando hablamos de la consciencia, el conocimiento reflexivo de las cosas, estamos hablando de la razón, de la inteligencia racional. La inteligencia racional nos permite controlar de las emociones, no dejarnos llevar por un impulso momentáneo; nos faculta para tomar decisiones apoyándonos en nuestros conocimientos y experiencia; y nos da la oportunidad de convivir, de aceptar que para vivir en comunidad hemos de adaptar nuestras conductas a las normas sociales.

Hoy llamamos inteligente a cualquier artilugio con un chip incorporado, olvidando que la inteligencia es todo lo contrario a un automatismo, y que fue precisamente la consciencia la que nos permitió dejar de ser autómatas y convertirnos en seres reflexivos: «el fenómeno de la consciencia nos permite resumir y compactar la información mental para afrontar con flexibilidad las incertidumbres y planear el futuro» (*Ibid*., p. 30). Y fue esta capacidad de reflexionar la que nos permitió transformar las emociones en sentimientos.

Los sentimientos. Son emociones pasadas por el tamiz de la consciencia. Las emociones son reacciones fisiológicas automáticas, que se convierten en sentimientos cuando reflexionamos sobre ellas y decidimos, o no, convertirlas en una experiencia duradera. Todo sentimiento comienza por una emoción, pero no todas nuestras emociones se convierten en sentimientos, aunque los no instruidos en esta materia hablamos de emociones y sentimientos indistintamente. Y abunda entre nosotros la idea

de que las emociones o los sentimientos perjudican nuestra capacidad de razonar, nuestra capacidad de ordenar y relacionar ideas de forma coherente para llegar a una conclusión. Nos equivocamos: «eso no es así pues buena parte de la propia experiencia, además de los datos clínicos y experimentales que hoy día tenemos, vienen a decirnos todo lo contrario» (*Ibid*., p. 83). «No son las personas con emociones normales las que tienen problemas, sino aquellas que, por una u otra razón, no pueden utilizarlas. Es un hecho comprobado que las personas con alteraciones en los sistemas emocionales de su cerebro presentan numerosos problemas mentales y conductuales y, a veces, incluso una pérdida de inteligencia. [...] Son personas que razonan mal, dudan y toman decisiones equivocadas y se perjudican a sí mismas planificando erróneamente su futuro» (*Ibid*., pp. 83-84).

Resumidamente, podemos decir que nuestra inteligencia se beneficia de las emociones y los sentimientos, ya que son ellos los que nos permiten dirigir nuestra atención hacia aquello que más nos importa o nos interesa: lo emocionante y lo sentimental nos atraen por muchas razones: porque potencian nuestra memoria —nos acordamos más de lo que más nos ha emocionado—; porque nos comunican sin necesidad de hablar —a veces, un rostro expresa más que mil palabras—; porque nos ayudan a decidir y a planificar el futuro —los sentimientos influyen decisivamente en nuestras decisiones más personales—; porque nos estimulan a crear y esforzarnos —a perseguir un sueño—. Si las ideas hacen posible la vida social creando ficciones compartidas, las emociones y los sentimientos lo hacen permitiéndonos entender y tener en cuenta las sensibilidades de los demás. La inteligencia emocional es la capacidad de gestionar nuestras emociones y las de los demás, y es tan necesaria como la social cuando lo que se pretende es el éxito colectivo.

> Dejando a un lado las discrepancias, casi todos los expertos coinciden en que la inteligencia emocional es la capacidad de una persona para utilizar provechosamente las emociones propias y ajenas. [...]
>
> De un modo sintético y a la vez concreto podemos decir que una persona con inteligencia emocional es aquella que tiene capacidad para reconocer, expresar, regular, controlar y utilizar las emociones propias y ajenas para adaptarse a las situaciones, conseguir propósitos, tener éxito y/o encontrarse bien. (*Ibid*., p. 161).

Las inteligencias múltiples. Gardner y Sternberg son los grandes referentes de las inteligencias múltiples.

Fue Gardner el que rompió con un pasado en el que la inteligencia se asociaba únicamente a las capacidades cognitivas básicas y se medía en función de los resultados de los test psicométricos. En su teoría de las inteligencias múltiples, defiende la tesis de que el comportamiento inteligente no puede asociarse a una sola capacidad mental —el llamado *g-factor*, el factor general de la inteligencia que puede medirse mediante test sicométricos—, sino a una serie de capacidades relativamente independientes.

El sicólogo norteamericano identifica ocho tipos de inteligencia: lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-cenestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista[14].

---

14 Las ocho tipologías de inteligencia de Howard Gardner:

Inteligencia lógico-matemática. Durante décadas, se consideró el único tipo de inteligencia. Cuantificable y desglosable en diferentes factores, hace referencia a la aptitud numérica y a la capacidad para resolver problemas abstractos. El primer test de inteligencia fue diseñado en 1904 por Alfred Binet (1857-1911) y Theodore Simon (1873-1961) con el objetivo de medir el cociente intelectual (CI) de las personas.

Inteligencia lingüística. Aptitud para comprender el orden y el significado de las palabras y utilizar el lenguaje. La inteligencia lingüística no solo hace referencia a la habilidad para la comunicación oral y escrita, sino también a otros aspectos del lenguaje, como la memoria verbal, y a otras formas de comunicación, como los gestos y los signos.

Inteligencia espacial. Aptitud para observar la realidad física y los objetos desde distintas perspectivas. Las personas que poseen este tipo de inteligencia son capaces de idear imágenes, percibirlas, recrearlas, transformarlas y calcular proporciones.

Inteligencia musical. Aptitud para reconocer los sonidos musicales, cantar, tocar instrumentos o componer música. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre.

Inteligencia corporal-cenestésica. Aptitud para realizar actividades que requieren fuerza, destreza, flexibilidad, equilibrio, rapidez y coordinación. Asimismo, este tipo de inteligencia hace referencia a la capacidad para entender el propio cuerpo y su funcionamiento, y ser capaz de dotarlo de expresividad para transmitir sentimientos o estados de ánimo.

Inteligencia intrapersonal. Aptitud que nos faculta para conocernos a nosotros mismos, entender nuestras debilidades y fortalezas y señalarnos metas y objetivos de desarrollo personal. Asimismo, nos permite controlar nuestras emociones.

Inteligencia interpersonal. Aptitud para relacionarnos con los demás, entender sus estados de ánimo, sus maneras de actuar y sus motivaciones. Esta

Sostiene que la mayoría de las personas poseen, en un grado u otro, todas estas aptitudes, que se activan e interactúan cuando se realiza cualquier actividad humana. Cada persona las desarrolla de manera diferente y única en función de sus circunstancias biológicas, físicas, familiares, sociales y culturales. Define la inteligencia como el potencial de procesar información para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura.

Para Gardner, la inteligencia es el resultado de la interacción entre factores biológicos y ambientales y, en consecuencia, es educable. Morgado nos lo deja bien claro:

> La educación es el más poderoso instrumento que poseemos para cambiar el comportamiento de las personas. Su poder radica en su capacidad para cambiar la morfología y el funcionamiento del cerebro. Si la educación no cambiase el cerebro poca influencia tendría sobre las actitudes y la conducta de las personas. La educación puede cambiar no sólo el conocimiento que tenemos del mundo, incluido el de nosotros mismos y nuestro cerebro, sino también las facultades y el modo de ver y apreciar las cosas. (2010, p. 179).

La educabilidad de la inteligencia, o de las inteligencias, provoca, inevitablemente, dos reflexiones. La primera, que la educación ya no puede centrarse únicamente en el desarrollo de la inteligencia lógico-matemática, sino que ha de poner atención en todas ellas. La segunda, que la inteligencia social no depende solamente de las aportaciones intelectuales de unos pocos individuos de alto cociente intelectual, sino de todos los miembros de una sociedad, que aportando unas u otras capacidades, pueden contribuir a la formación de su inteligencia colectiva.

Por su parte, Sternberg asocia el comportamiento inteligente al equilibrio entre las capacidades creativas, analíticas y prácticas del individuo, proponiendo tres inteligencias: conceptual-analíti-

---

inteligencia nos permite interpretar las palabras, los gestos, las situaciones de los demás más allá de lo superficial o lo aparente, ponernos en el lugar del otro.

Inteligencia naturalista. Aptitud para observar la naturaleza, distinguiendo y clasificando los distintos objetos, vegetales o animales, de un determinado entorno. Incluye la capacidad para interpretar y reflexionar acerca de los fenómenos relacionados con la conservación, la contaminación y la explotación de los recursos naturales.

ca, experiencial-creativa y contextual-práctica[15]. Define la inteligencia como la habilidad de la persona para alcanzar los objetivos que se haya propuesto conseguir en su vida en el contexto de su entorno sociocultural, aprovechando para ello sus fortalezas y compensando o corrigiendo sus debilidades.

Más o menos, ya tenemos claro que la inteligencia es el gran don de los humanos, al permitirnos disponer de un conjunto de capacidades que no tienen los otros seres vivos. Pero estas capacidades no sirven para nada encerradas en un cerebro; la inteligencia solo nos sirve si la utilizamos, si la ponemos a trabajar, y los resultados de este trabajo son los comportamientos. Marina nos propone que nuestra inteligencia tiene dos pisos, es una inteligencia dúplex: «una cosa es la capacidad intelectual —el piso de abajo— y otra es el uso que hacemos de esa capacidad —el piso de arriba—» (2004, p. 18). Entre las capacidades y los comportamientos revolotean las causas de la estupidez. Entre las afectaciones de la inteligencia, el filósofo toledano señala el prejuicio, la superstición y el dogmatismo, que pueden llegar a condensarse en la más temible de todas las enfermedades del comportamiento humano: el fanatismo. Pero, sin llegar a ese punto, la inteligencia también puede verse afectada cuando «alguien se

---

15 Las tres tipologías de inteligencia de Robert Sternberg:

Inteligencia componencial-analítica. En primer lugar, Sternberg asocia esta inteligencia a la aptitud que nos permite asimilar e interpretar información adquirida. En segundo lugar, a la aptitud que nos habilita para, empleando esta información, poder analizar problemas, encontrar soluciones no evidentes a primera vista y tomar decisiones.

Inteligencia experiencial-creativa. En su primera faceta, esta inteligencia hace referencia a la aptitud que se manifiesta en aquellas personas capaces de aprovechar su experiencia para resolver situaciones nuevas, aplicando soluciones que a otras no se les hubieran ocurrido; o, también, para solucionar rápida e intuitivamente situaciones repetitivas. En la segunda, a la aptitud para crear, descubrir o innovar.

Inteligencia contextual-práctica. En el apartado contextual, Sternberg está aludiendo a la aptitud de una persona para ahormarse a su medio, bien sea mediante la adaptación (la capacidad para acomodarse a su entorno), la transformación o conformación (la capacidad para cambiar el entorno, adaptándolo a sus necesidades o preferencias) o la selección (la capacidad para cambiar de entorno y buscar otro más idóneo). En el apartado práctico, alude a su capacidad para enfrentarse al día a día.

empeña en negar una evidencia, cuando nada puede apearle de un burro, cuando una creencia resulta invulnerable a la crítica o a los hechos que la contradicen, cuando no se aprende de la experiencia» (*Ibid*., p. 34).

Inteligencia y capitalismo

Ya que hemos asimilado el capitalismo a un *Homo sapiens*, preguntémonos si nos gustaría ser sus amigos. Yo diría que no. No es necesario volver a todo lo que hemos leído hasta ahora para concluir que el capitalismo no le gusta a casi nadie, ni siquiera a los propios capitalistas. De ello daba cuenta Naím en un artículo interesantísimo: *La desigualdad económica: ¿Qué hay de nuevo?*

> Las denuncias contra el capitalismo y la desigualdad que este genera y perpetúa son tan viejas como Karl Marx. Lo nuevo es que los titanes de la industria, cuyos intereses están muy atados al capitalismo, lo están criticando tan ferozmente como los más agresivos militantes de la izquierda. Los empresarios lo quieren reparar, mientras que los críticos más radicales lo quieren reemplazar. (*El País*, 2 de junio de 2019).

Es lógico que hasta los capitalistas más beligerantes estén asustados; lo triste es que hayamos tenido que llegar hasta aquí. Un aquí que resume espléndidamente Paul Collier (1949-), citado por Naím en ese mismo artículo: «el capitalismo moderno tiene el potencial de elevarnos a todos a un nivel de prosperidad sin precedentes, pero actualmente está en bancarrota moral y va encaminado hacia la tragedia».

En *El Espíritu Hambriento. Más allá del capitalismo*, Handy hace referencia a Pierre Thuillier (1932-1998), filósofo e historiador de la ciencia, y a su libro *The great implosión: a report of the collapse of the West 1999-2002*. En él, el filósofo francés se imagina un informe redactado en el año 2081 por un grupo de historiadores, humanistas y poetas sobre las causas subyacentes de la inestabilidad de la sociedad occidental a comienzos del siglo XXI. Los miembros del grupo se preguntan cómo es posible que las élites de aquel tiempo —nuestro presente— no se dieran cuenta de que es-

taban caminando hacia el colapso. Thuillier muestra una sociedad adicta a la indiferencia y el individualismo, incapaz de reaccionar:

> ...pese a las más grotescas manifestaciones del culto al progreso, los excesos de la gestión tecnocrática, la clase de paranoia tan evidente entre las llamadas élites de la información y la organización, el desatado imperialismo de las instituciones económicas y financieras, la obsesiva investigación para mecanizar y automatizar, los aspectos regresivos de racionalismo occidental y de la ciencia que formaba parte de él, la incapacidad de los organismos gobernantes (tanto en la industria como en el Estado) para dirigir de una forma humana las empresas de las que eran responsables, la falta de imaginación, sensibilidad y calor humano que acabaron caracterizando las actividades de todos los partidos políticos, el alarmante auge del individualismo, el señuelo de la «cultura de la información y la comunicación», tan pregonada por diversos sociólogos y expertos de los medios de comunicación, la exacerbación de los desequilibrios entre Norte y Sur, y los riesgos de explosión o implosión provocados por el número creciente de los marginados. (Thuillier, en Handy, 1998, pp. 60-61).

«Este grupo de ficción está intrigado por el hecho de que los ciudadanos corrientes hubieran admitido tan fácilmente lo que sucedía, protestando cuando sus intereses materiales se veían afectados, pero, al parecer, aceptando la pobreza espiritual tan característica de la modernidad», continua Handy.

Está claro que la riqueza ha empobrecido nuestro espíritu —el consumo ha vencido al significado de la vida—. Consumir es mucho más fácil que reflexionar, que hacerse preguntas difíciles sobre nuestro presente y nuestro futuro. Pero la gran noticia es que, aunque «La vida actual no invita a pensar» —como declara Peter Sloterdijk (1947-)—, nuestra inteligencia social no ha muerto, simplemente, se ha dormido. Estoy hablando de la inteligencia social, «la que emerge de los grupos, asociaciones o sociedades, la que nos permite hablar de sociedades inteligentes y sociedades estúpidas» (Marina, 2004, p. 139). La hibernación de nuestra inteligencia social nos ha llevado a abdicar de nuestras responsabilidades sociales, a desentendernos de lo público y a dejar en manos de los gobernantes nuestro destino común.

No hemos acostumbrado a echar la culpa de todos nuestros males a la decadencia de nuestra sociedad y, muy en particular, al

capitalismo. Es normal que el capitalismo resulte odioso, principalmente, porque siempre da a entender que aquello que es bueno para la sociedad es malo para él. Y es lógico que no lo queramos como amigo, porque solo habla de dinero y de lo mal que le va.

En otras palabras, el modelo neoliberal arrinconó al Adam Smith filósofo —que en *La teoría de los sentimientos morales* habla de la simpatía como la capacidad del ser humano de ponerse en el sitio de los demás, de sufrir y sentir como sus semejantes— para agarrarse con firmeza al «propio interés» del Adam Smith economista, el de *La riqueza de las naciones*. Hoy, a la simpatía de Smith la llamamos inteligencia emocional, en la que el capitalismo suspende. Aunque Gardner avanzó lo que hoy llamamos inteligencia emocional en su teoría de las inteligencias múltiples, al incluir entre ellas las inteligencias intrapersonal e interpersonal, sería Daniel Goleman (1946-) el que popularizaría el término algunos años después.

Pueda que en lo material el capitalismo se merezca un sobresaliente: ha traído la riqueza y la prosperidad a cientos de millones de personas; pero en lo humano —desnudado de las virtudes de prudencia, justicia y bondad con las que Smith lo había cubierto— lo que merece es un cero. Küng llamaba provocador a Milton Friedman por declarar abiertamente que «la ética de la economía se reduce al "deber moral" del aumento de beneficios» (1999, p. 202). Esto podía resultar provocador en los años setenta, pero, hoy en día, a pocos extraña esta declaración.

Pero no es esta la única faceta de su inteligencia de la que va escaso, también se aprecia en él un déficit considerable de inteligencia racional, de consciencia, de capacidad de entender lo que le pasa y lo que ocurre a su alrededor. Quizá sea porque su deseo de interpretar el mundo —que Aristóteles, en su *Metafísica*, atribuye a la naturaleza humana— ha quedado sepultado bajo el peso del dinero. No cabe duda de que el capitalismo ha renunciado a su naturaleza humana, la que nos obliga a preguntarnos sobre el sentido de nuestra vida, de nuestros principios, de nuestros actos. Es obvio que puede seguir así, pero —escribe Javier Sádaba (1940-)— «es un modo de vida sin eco, sin temperatura, sin medida de lo que existe» (2002, p. 21). Y sin respuestas que lo ayuden a cambiar cuando es necesario.

El capitalismo no se hace preguntas y, en consecuencia, no obtiene respuestas. Pero debería hacérselas, y estas son las que sugiere Küng en *Una ética mundial para la economía y la política*:

¿Es realista la idea de que un «orden espontáneo» nos guía a nosotros mismos, a nuestro sistema económico y a nuestra sociedad hacia el bien común?

¿Funciona realmente la «mano invisible» como una misteriosa fuerza capaz de equilibrar nuestros intereses individuales, fuertemente egoístas, con el bien de todos?

¿No es cierto que en ocasiones esa «mano invisible» se disipa, obligando a los Estados a intervenir en la vida económica para evitar conflictos sociales políticamente desestabilizadores?

¿No es verdad que, junto al llamado fracaso del Estado que tanto se predica, también podemos hablar de un fracaso del mercado?

¿No debería la ciencia económica replantearse que la economía no solo tiene que ver con el dinero y las mercancías, sino también con los seres humanos? (1999, p. 206).

Pero no son solo los filósofos los que se hacen preguntas acerca del nuestro sistema económico, son también los economistas los no paran de interrogarse sobre qué hacer para darle la vuelta. Tenemos un ejemplo muy reciente en *El valor de las cosas*, de Mariana Mazzucato (1968-). El libro, de éxito asegurado, gira sobre uno de los conceptos centrales de la ciencia económica: el valor. Para la economista, el valor es «la producción de bienes y servicios»; es decir, la creación de riqueza —que la define como el «stock acumulado de valor ya creado»—. Mazzucato se pregunta quiénes crean valor y quiénes se aprovechan del valor creado o, como reza el subtítulo del libro, ¿quién produce y quién gana en la economía global? Y su respuesta es que los que producen (valor) no son habitualmente los que ganan (dinero). En el prefacio de su libro leemos:

> Entre 1975 y 2017 el producto interior bruto (PIB) real de Estados Unidos —el tamaño de la economía ajustado por la inflación— más o menos se triplicó: pasó de 5,49 a 17,29 billones de dólares. Durante ese periodo la productividad creció alrededor de un 60 por ciento. Sin embargo, desde 1979 los sueldos por hora reales de la gran mayoría de los trabajadores estadounidenses se han estancado o incluso reducido. En otras palabras, durante cerca de cuatro décadas una pequeña élite se ha apoderado de casi todas las ganancias de una economía en expansión. (2019, p. 17).

¿Por qué sucede esto? ¿Es porque los miembros de esta élite son espectacularmente productivos? La respuesta es no. Lo que está ocurriendo es que se está confundiendo «creación de valor» con «extracción de valor». Dos conceptos totalmente diferentes, pero que a simple vista cuesta distinguir; así lo hace la economista romana:

> Al mencionar "creación de valor" me refiero al modo en que las distintas clases de recursos (humanos, físicos e intangibles) se establecen e interactúan con el fin de producir nuevos bienes y servicios. Por "extracción de valor" entiendo las actividades centradas en mover recursos y productos existentes y en ganar de manera desproporcionada con su comercio posterior. (*Ibid*., p. 34).

La economía extractiva ha venido ganándole la partida a la economía productiva desde hace muchos años, y esto está provocando los grandes desequilibrios que en algún momento tendremos que corregir.

Para muchos, el sector financiero es un claro ejemplo de economía extractiva. Pero no para otros. Es más, desde los años setenta, las finanzas se consideran una actividad productiva, y Mazzucato se pregunta «si la intermediación financiera realmente ha experimentado una transformación como para convertirse en una actividad inherentemente productiva» (*Ibid*., p. 46). Su respuesta es no.

> Hasta la década de 1960, las finanzas no eran vistas como una parte «productiva» de la economía. Se consideraban importantes para transferir la riqueza existente, no para crearla. [...] Sin embargo, alrededor de 1970 las cosas empezaron a cambiar. Las cuentas nacionales [...] comenzaron a incluir el sector financiero en sus cálculos del PIB, el valor total de los bienes y servicios producidos por la economía en cuestión. [...] Estos cambios, en conjunto, alteraron de manera fundamental el comportamiento del sector financiero y aumentaron su influencia sobre la economía «real». (*Ibid*., p. 19).

Uno de los efectos nocivos de estos cambios sobre el comportamiento de la economía productiva ha sido la financierización, de la que ya hemos hablado. «Al buscar unos retornos rápidos, las finanzas a corto plazo han influido en la industria: las empresas se gestionan con el objetivo de la maximización del valor para el accionista (MVA)» (*Ibid*., p. 47). A juicio de Mazzucato —y de mu-

chos otros economistas—, la doctrina de la maximización del valor para el accionista «ha sido perjudicial para el crecimiento económico sostenido, no solo porque fomente la ganancia a corto plazo para los accionistas, a expensas de las ganancias a largo plazo para la empresa, [sino también porque] en la MVA se encuentra, de manera subyacente, la noción de que los accionistas son quienes asumen los mayores riesgos, lo que los hace merecedores de las grandes recompensas que, con frecuencia, obtienen» (*Ibid*., p. 47).

Y la gente, ¿qué nos preguntamos? Pues me imagino que depende de cómo nos vaya a cada uno. Aunque estoy seguro de que casi todos los que hayan leído las conclusiones del informe *The Global Labour Income Share and Distribution*, publicado por la OIT en julio de 2019, se preguntarán cómo es posible que el 10 % de trabajadores en la cúspide salarial mundial perciban el 48,9 % de las remuneraciones, mientras que el 20 % de los trabajadores peor remunerados —alrededor de 650 millones de personas— apenas llegan al 1 %.

Quiero terminar aclarando que, más allá de los suspensos, el capitalismo de inspiración neoliberal que conocemos ha fracasado porque se ha olvidado de la sociedad; la utiliza cuando la necesita, pero nunca ha querido ser parte de ella. Es más, nos engaña, queriéndonos convencer de que el sector privado produce y el Estado gasta, cuando sabe que muchos de estos gastos —como la educación, la salud, la investigación científica básica, las infraestructuras, etcétera— son inversiones necesarias para que las sociedades funcionen y puedan prosperar. Nos chantajea recordándonos constantemente que es el creador de la riqueza y, por qué no, de la felicidad. Juega al libre mercado, detesta la regulación y la supervisión de la economía, pero cuando las cosas se tuercen, por sus propios errores, es el primero que pide ayuda. Su manera de comportarse es siempre reactiva, nunca proactiva: muda de piel a base de crisis y revoluciones, nunca por voluntad propia.

Pero la culpa no es suya; no olvidemos que el capitalismo que conocemos es, nos guste o no, el fiel reflejo de nuestra civilización, la faz económica de nuestras ideas y nuestros valores. Matizaré estas palabras que he tomado de la presentación del libro añadiendo que el capitalismo una creación de Occidente; sí, del mundo desarrollado. Somos, pues, nosotros los que tenemos, en mayor grado, la responsabilidad de reformular el capitalismo de corte liberal al que nos hemos entregado.

> Durante varias décadas, y hasta el presente siglo, en el conjunto del mundo desarrollado se extendió la idea de que el camino hacia la prosperidad estaba esta vez en gran medida despejado: sólo había que dejarse ir en una combinación, imaginada entonces como absolutamente virtuosa, de mercados en expansión, internacionalización con escasos límites y democracias triunfantes. En el fondo estaba la creencia en el mecanismo de los mercados desregulados, que ofrecían una promesa de estabilidad macroeconómica, razonable crecimiento y sociedades sin mayores conflictos. (Arias y Costas, 2021, p. 257).

No es necesario repetir que nuestra situación poco tiene que ver con el mundo apacible que creíamos haber construido. Las amenazas se multiplican, los conflictos proliferan, la desigualdad sigue creciendo y el capitalismo sigue desembridado.

Arias y Costas plantean que hay civilizarlo. «Se trata de civilizar el capitalismo pospandémico. Porque cada vez está más claro que, de lo contrario, la alternativa será una espiral nefasta de cólera social, retroceso democrático y nuevas crisis económicas» (*Ibid*., p. 260).

Niño-Becerra augura su desaparición. «Suponiendo que se continúe cumpliendo la dinámica histórica de los últimos dos mil años, el Sistema Capitalista dará paso a un nuevo sistema en algún momento situado entre los años 2060 y 2070, aunque poco importa cuál será el momento exacto. Lo cierto es que el Capitalismo desaparecerá porque se habrá agotado, al igual que en su momento desparecieron los sistemas que le precedieron» (2020, p. 508).

Y yo me pronuncio a favor de potenciar sus inteligencias, de conseguir que apruebe en las tres. El problema es que nosotros, los creadores del capitalismo, no somos un ejemplo para él; y, por ahora, no estamos dispuestos a crear un capitalismo inteligente capaz de seguir creando riqueza sin incrementar la desigualdad: el capitalismo puede cambiar, pero no tiene quien le enseñe.

Inteligencia y empresa

La inteligencia entró en las empresas hace tiempo y lo hizo de la mano de las competencias. Fue David McClelland (1917-1998), sicólogo y profesor en Harvard, el que puso patas arriba los principios y prácticas de gestión y desarrollo de personas.

En sus treinta años de actividad académica e investigadora llevó a cabo una vasta obra teórica y práctica, por la que se le reconoce como uno de los psicólogos más eminentes del siglo XX. En *Testing for competence rather than for "intelligence"* —artículo publicado en enero de 1973— llegó a la conclusión de que las pruebas de aptitud e inteligencia habitualmente utilizadas en los procesos de selección, los exámenes de conocimientos o los resultados académicos de los candidatos apenas servían para predecir el desempeño adecuado de un puesto de trabajo. Propuso «el concepto de *competencia* como alternativa al de *inteligencia* y, por extensión, defendía el empleo de otras formas de evaluación alternativas a los test en ámbitos tan importantes como el educativo y el laboral» (García-Sáiz, 2011, p. 473).

McClelland definió competencia como una característica subyacente de la persona que le permite alcanzar un nivel de desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, una profesión o una determinada situación. Descripción intencionadamente vaga, pero que suponía la ruptura con la tesis de una única inteligencia, al reconocer que otro tipo de capacidades diferentes a las cognitivas básicas eran necesarias para conseguir el éxito en las diversas facetas de la vida y en los diferentes contextos en los que nos relacionamos con los demás.

Es verdad que la teoría de las competencias suscitó controversias y que el concepto de competencia se ha ido pervirtiendo: muy pronto se empezaron a introducir bajo su nombre multitud de características que nada tienen que ver con las aptitudes y los comportamientos de las personas, tales como los conocimientos, la experiencia, los valores, el talante, etc. A pesar de todo ello, esta teoría ha sido reconocida como un gran avance en el desarrollo de personas.

Su vinculación con la teoría de las inteligencias múltiples es fácil de apreciar en *Una revisión constructiva de la gestión por competencias*: «Cada una de las [...] inteligencias incluye un conjunto específico de aptitudes que se pueden observar, medir y mejorar; pueden llevar asociado, también, un componente emocional. Diferentes profesiones, niveles y áreas funcionales y, más concretamente, diferentes puestos, requerirán diferentes combinaciones de estas inteligencias» (*Ibid*., pp. 486-487).

> En definitiva, Sternberg propone un concepto de inteligencia más amplio que el tradicional, orientado al desarrollo y dominio experto de competencias en un contexto determinado. El carácter modificable de la inteligencia, la importancia de la situación y el contexto en su desarrollo y evaluación, el carácter necesariamente dinámico de ésta, la identificación de competencias implicadas tanto en el aprendizaje como en la ejecución práctica de la misma, son aspectos clave de su propuesta. (*Ibid*., p. 485).

En *El Modelo de gestión de recursos humanos* traté de reconducir la dispersión acelerada del concepto de competencias resituándolas como aptitudes y comportamientos observables en una persona que nos permiten predecir el desempeño eficaz de un determinado puesto de trabajo. Identifiqué 23 competencias[16], ordenables en cuatro grupos: competencias de pensamiento, influencia, logro y autogestión.

---

16 Diccionario de competencias de *El modelo de gestión de recursos humanos*.

A) Competencias de pensamiento.

A1) Pensamiento conceptual. Aptitud para visualizar las cosas de forma global; relacionar diferentes acontecimientos e informaciones aparentemente inconexos; asociar conceptos, reconocer estructuras y tendencias, separar lo fundamental de lo accesorio en una situación compleja.

A2) Pensamiento analítico. Aptitud para entender y analizar un problema, descomponiéndolo de forma lógica en los elementos que lo componen, con el objetivo de poder llegar a resolverlo acertadamente. Aptitud para entender las relaciones causa-efecto de los hechos.

A3) Pensamiento estratégico. Capacidad para anticipar la evolución de los acontecimientos y como esta evolución puede afectar a la empresa. Capacidad para diseñar estrategias y establecer objetivos a largo plazo.

A4) Innovación. Aptitud para tener ideas originales o nuevas formas de aprovechar lo ya conocido.

A5) Búsqueda de información crítica. Comportamiento que se caracteriza por buscar activamente la información más relevante para resolver un problema. Inquietud en profundizar en el conocimiento de las materias, los hechos o las personas, buscando información más allá de lo estrictamente necesario.

B) Competencias de influencia.

B1) Influencia estratégica. Aptitud para saber elegir diferentes cursos de acción u opciones para ejercer influencia o presión sobre otros, utilizando con sutileza tanto los circuitos «formales» como los «informales».

B2) Influencia interpersonal. Aptitud para persuadir o convencer a otros con el objetivo de alcanzar los objetivos propios, anticipándose a sus posibles reacciones y siendo sensible al hecho de que estos otros también «quieren ganar algo».

B3) Persuasión racional. Utilizar la lógica, la información, los datos y las evidencias para convencer a otros. Apoyarse en argumentos basados en datos fehacientes y no dejar que las emociones condicionen el comportamiento.

B4) Orientación al cliente. Comportamiento orientado a conocer o anticipar las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, al objeto de poderlas satisfacer adecuadamente. Comportamiento que evidencie que servir al cliente es la máxima prioridad.

C) Competencias de logro.

C1) Iniciativa. Comportarse de forma proactiva. Reconocer las oportunidades. Iniciar una acción que va más allá de la respuesta estricta a las necesidades de la situación o las peticiones directas de los demás.

C2) Orientación al desarrollo de los demás. Aptitud para saber identificar y proporcionar oportunidades para mejorar las capacidades de otras personas. Voluntad de escuchar y brindar apoyo a los demás, asesorándoles y prestándoles la ayuda necesaria para crear oportunidades de aprendizaje.

C3) Interés por los estándares. En esta competencia lo «casi bien» no es aceptable. Voluntad y capacidad para conseguir los más altos niveles en la ejecución de las tareas: programación, procedimientos y resultados.

C4) Orientación a resultados. Comportamiento orientado a conseguir logros efectivos. En esta competencia lo más importante es «llegar hasta el final» con éxito.

D) Competencias de Autogestión.

D1) Habilidad para aprender. Competencia que se evidencia en la facilidad con la que una persona capta nueva información, nuevos conceptos, tecnologías, ideas. Aptitud para aplicar con efectividad lo aprendido.

D2) Orientación hacia el propio desarrollo. Mantener una postura de alerta y de interés ante las oportunidades de aprender de nuevas experiencias y situaciones, practicando la autocrítica del propio desempeño como una manera de mejorar los conocimientos y las aptitudes personales.

D3) Adaptabilidad. Aptitud para relacionarse con personas de distintas procedencias, ambientes y culturas, así como para desenvolverse en entornos que varían de una cultura a otra. Aptitud para modificar el propio comportamiento a medida que las circunstancias lo requieran.

D4) Flexibilidad. Aptitud para modificar conductas y opiniones. Facilidad para ver los aspectos positivos y negativos de distintas posturas, modificar los puntos de vista en función de las circunstancias, e incluso modificar opiniones firmes a la luz de evidencias contradictorias.

D5) Confianza en uno mismo. Reconocerse capaz de realizar con éxito un cometido, una tarea. Mostrar confianza en la capacidad para opinar y decidir adecuadamente, tomando las situaciones nuevas y desafiantes como oportunidades y no como amenazas. Tener la convicción de poder superar obstáculos.

D6) Autocontrol. Aptitud para seguir desempeñando las funciones con eficiencia en circunstancias tensas o difíciles. La resistencia y el control emocional en situaciones adversas son las manifestaciones más evidentes de esta competencia.

En las competencias de pensamiento incluí a todas aquellas que hacen referencia a las aptitudes para analizar, interpretar y asociar eficazmente información, hechos y situaciones; así como para generar nuevas ideas y desarrollar objetivos estratégicos. En las de influencia agrupé a todas aquellas que tienen que ver con las aptitudes y comportamientos necesarios para llegar a compromisos con otras personas, anticipando y tomando en consideración sus intereses y sus preocupaciones. En las de logro junté a aquellas aptitudes y comportamientos que se relacionan con la voluntad y la capacidad de conseguir resultados y de operar de acuerdo con unos estándares de desempeño elevados. En las de autogestión reuní a las que denotan las aptitudes y comportamientos necesarios para aprender, desarrollarse y adaptarse a diferentes culturas y situaciones.

Me imagino que se estará preguntando a qué viene esta disertación sobre algo tan aparentemente técnico. Pues para resaltar que la inteligencia está llamada a ser —junto con la confianza— la clave del éxito de cualquier organización, y esta inteligencia se alimentará de estas veintitrés competencias. La inteligencia, llamémosla «empresarial» también será múltiple, por lo que podemos segregarla en las tres que serán, a mi juicio, las propias de la organización relacional: la inteligencia creativa, la operativa y la relacional.

La inteligencia creativa se manifiesta en la innovación, en la capacidad de idear algo nuevo significativamente diferente de lo que ya existe. La inteligencia operativa se puede definir como la

---

D7) Tenacidad. Comportamiento que se manifiesta cuando los esfuerzos para superar los obstáculos y/o completar las tareas son reiterados y continuos.

D8) Perfeccionismo. Búsqueda de la corrección y la exactitud. Comportamiento orientado a asegurarse de que no «quedan cabos sueltos» en las tareas, los informes, las presentaciones, etcétera.

D9) Sensibilidad interpersonal. Aptitud para intuir los sentimientos de los demás, sus inquietudes y su estado de ánimo, aunque no se expresen verbalmente. Capacidad para atisbar, más allá de las palabras o los silencios, las emociones y preocupaciones de los demás.

D10) Independencia. Implica defender las ideas propias y no temer expresarlas ante los colaterales o superiores. No ceder a la presión del grupo con el único propósito de complacer o evitar enfrentamientos.

capacidad de imaginar o utilizar de forma distinta una tecnología —entendiendo por tal las técnicas, instrumentos o procedimientos que permiten el aprovechamiento práctico de las ideas—, de optimizar los recursos y de sacar partido de las oportunidades. La inteligencia relacional es una versión de la inteligencia interpersonal que tiene ver con la capacidad de entender y atender los requerimientos de aquellos colectivos sin cuyo concurso una organización no puede existir, y que conocemos como los *stakeholders*. Estas tres inteligencias no se alejan de las propuestas de Gardner o Sternberg, sino que se inspiran en ellas, a la vez que se ajustan a la especificidad de una institución singular: la empresa.

Siempre nos quedará el error

Ya que estamos hablando de la inteligencia humana, me gustaría compartir con usted una reflexión muy personal sobre la inteligencia artificial, a la cual ya hemos visitado en el capítulo primero. Intentaba allí conciliar las tesis de Bostrom y Penrose, apuntando que, aunque pudiésemos llegar a crear una inteligencia artificial más poderosa que la humana —lo que Bostrom considera posible—, nunca llegaríamos a hacerlo o, si lo hiciésemos, sería difícil que al resultado le pudiésemos llamar máquina, en el sentido que ahora tiene este término —como señala Penrose—.

Creo que somos muy negativos e injustos con nuestra propia inteligencia. Es ella la que ha escrito nuestra historia, la que ha puesto en pie las civilizaciones, la que inventado las máquinas, la que ha curado enfermedades, la que ha pisado la Luna. Solemos olvidarnos de que en nuestro planeta hay más de 8.000 millones de inteligencias humanas, un gran porcentaje de ellas desaprovechadas por muchas razones: pobreza, violencia, discriminación de género, etc. Lo sabio sería aprovechar lo que tenemos. John Etchemendy (1952-) apoya este posicionamiento: «Tenemos un planeta lleno de seres humanos: ¿para qué queremos crear seres humanos artificiales? El objetivo se supone que es crear artefactos que nos permitan vivir mejor, que ayuden a los humanos de diferentes formas, a cumplir diferentes tareas» (*El País Semanal*, 14 de julio de 2019). Tenemos tendencia a exagerar las virtudes de lo artificial al tiempo que minimizamos las de lo natural, lo humano. Cualquier novedad es venerada como si fuera una deidad que nos promete un paraíso. Un ejemplo lo tenemos en la tecnolo-

gía 5G de telefonía móvil, que, supuestamente, iba a transformar el mundo, mientras que Nicholas Negroponte (1943-) rebajaba mucho esta expectativa: «El 5G no será rompedor. [...] Es solo un cambio incremental sobre el 4G» (*El País*, 20 de junio de 2019). Y tenía razón.

No abjuro de la tecnología; sería ridículo, cuando vengo manifestando que la ciencia y la tecnología han transformado el mundo. Estoy seguro de que la inteligencia artificial y la computación cuántica serán dos de los precursores de la primera Revolución Planetaria, pero de ahí a sustituir y superar la inteligencia humana va un mundo. Es cierto que los programas de IA como ChatGPT, capaces de entender nuestras órdenes y responder a nuestras preguntas, han encandilado a medio planeta, pero la inteligencia humana no es eso. La inteligencia humana es mucho más, sencillamente, porque, como acabamos de ver, es plural. En ella caben los instintos, las ideas, las emociones, la consciencia, los sentimientos. Ninguna de estas alhajas las encontraremos en la inteligencia artificial.

Las rutas hacia la superinteligencia que apunta Bostrom son la emulación de cerebro completo y la IA (2016, p. 50). Respecto a la posibilidad de imitar el funcionamiento de un cerebro humano, no parece que estemos muy cerca de conseguirlo: crear millones de neuronas artificiales cargadas de información que se comuniquen entre ellas no parece fácil, ni creo que sea necesario. Replicar cerebros humanos en algo que se pueda llamar máquina me parece un juego peligroso, tan peligroso como crear humanos que se comporten como máquinas. Respecto a la inteligencia artificial, sabemos que es algorítmica, entendiendo algoritmo como un conjunto finito de operaciones sencillas que nos llevan a un resultado concreto. Los ordenadores pueden procesar mucha más información y mucho más rápido que los humanos, pero no pueden «hablar y entender, usar el sentido común, enseñar a los niños, deducir los motivos de otras personas» (Pinker, 2003, p. 293).

No sé lo que pasará dentro de mil años, pero sí tengo bastante claro que la inteligencia artificial carecerá de una capacidad tan humana como la de equivocarse. A nadie le gusta equivocarse, pero reconforta saber que errar es genuinamente humano. Sería impensable que una superinteligencia se equivocase, porque, si así fuera, no nos serviría para nada. Ni siquiera un portátil viejo

se equivoca; se queda sin batería o, simplemente, se estropea, pero no se equivoca, salvo que esté mal programado. Y si no yerras o no dudas no eres un ser humano. Es, precisamente, la capacidad de equivocarnos la que nos permite a los humanos aprender de los errores, contemplar alternativas, formular hipótesis e innovar. Puede que suene a nostalgia parafrasear al Rick Blaine de *Casablanca*, pero, afortunadamente, siempre nos quedará el error.

EL SISTEMA CIRCULATORIO. La información

A la sociedad occidental de hoy la hemos apellidado de muchas maneras, pero casi todos los apelativos tienen que ver con la información, la comunicación o el conocimiento: la sociedad de la información, la sociedad del conocimiento, la sociedad red, la sociedad del aprendizaje. Cualquiera de ellas es demostrativa del modo en el que nos queremos ver a nosotros mismos. La información y la comunicación suelen tomarse como sinónimos, pero conviene matizar las diferencias que existen entre ellas. La información puede definirse como un conjunto de datos organizados que se transmiten entre un emisor y un receptor. La comunicación, sin embargo, busca la atención, la reacción, la respuesta, del interlocutor. Hecha esta aclaración, utilizaré la palabra información para referirme a ambas, salvo en casos muy concretos.

La información nos permite acumular conocimiento, hacer uso de él y transmitirlo. Esto último es lo realmente importante, toda vez que el poder transformador del conocimiento se manifiesta en el momento en el que trasciende, en el momento en el que se comparte. Un ejemplo: Newton publicó los *Principia* —la que para muchos es la obra científica más importante de la historia— en 1687; tenía cuarenta y cinco años, muchos para entonces. Fue Edmund Halley (1656-1742) el que le convenció para que lo hiciera años después de haberla escrito. Sin los buenos oficios de Halley el libro no habría visto la luz, y sus extraordinarios conocimientos científicos se hubiesen perdido. En su primera edición se imprimieron unas trescientas o cuatrocientas copias. Muy pocas, pero las suficientes para que los conocimientos de Newton pudiesen llegar a los filósofos y científicos más importantes del momento. La imprenta fue el medio que permitió que las leyes

del movimiento, la ley de la gravitación universal y el cálculo infinitesimal revolucionaran la física y las matemáticas. Al igual que ocurre con el espacio y el tiempo, la información y el conocimiento son dos conceptos inseparables. El conocimiento es, digamos, el elemento estático de la ecuación; la información, la transmisión de ese conocimiento, es el elemento dinámico.

Los humanos somos información

Los humanos y todos los seres vivos somos información, información genética. «El gen no es una macromolécula portadora de información. El gen es la información» (Glieck, 2012, p. 312). Y nuestro cuerpo es «una colonia de genes» (*Ibid*., p. 309). La manera más sencilla de definir a los genes es como unidades de almacenaje de información, segmentos de ADN que dan instrucciones a las células sobre qué han de hacer y cuándo hacerlo. La suma de toda la información contenida en los genes constituye el genoma: el manual de instrucciones para crear un ser vivo. Las características fisiológicas y anatómicas de un ser vivo se transmiten a sus descendientes a través de los genes. Pero en la naturaleza hay unos seres muy especiales: nosotros, los seres humanos; y lo especial, en lo que somos únicos, es que somos inteligentes. Y nuestra inteligencia nos permite no estar sujetos a las órdenes de nuestros genes, «no estamos, necesariamente, obligados a obedecerlos durante toda nuestra vida» (Dawkins, 2002, p. 4). Richard Dawkins (1941-) nos dice más: «El hombre es, entre los animales, el único dominado por la cultura, por influencias aprendidas y transmitidas de una generación a otra» (*Ibid*., p. 4). Esta frase nos revela que los humanos no solo transmitimos a nuestros descendientes nuestros atributos corporales, sino también nuestro acervo cultural, entendido como una sabiduría común a todos los humanos, que se acumula y modifica a lo largo de generaciones.

> Creo que tenemos razones para pensar que la mente está equipada con una batería de sentimientos, impulsos y facultades para razonar y comunicarse, y que tienen una lógica común en todas las culturas, son difíciles de eliminar o de rediseñar a partir de cero, fueron configuradas por la acción de la selección natural en el transcurso de la evolución humana y deben algo de su diseño básico (y algo de su variación) a la información presente en el genoma. (Pinker, 2003, p. 122).

Pero hay que decir que esta idea no es compartida por todo el mundo. No son pocos ni irrelevantes los que no admiten que la mente humana traiga preinstalada «una dotación de facultades cognitivas y emocionales que es universal para todos los miembros sanos de la especie *Homo sapiens*» (*Ibid*., p. 216); lo que llamamos naturaleza humana. Empezando por John Locke (1632-1704): «En las meditaciones que llevé a cabo acerca del entendimiento, me esforcé en probar, que la mente es, al comienzo, *rasa tabula*» (1999, p. 3).

La negación de la naturaleza humana se popularizó a mediados del siglo pasado de la mano del conductismo —«Los conductistas creían que la conducta se podía entender con independencia del resto de la biología, sin tener que atender a la constitución genética del animal ni a la historia evolutiva de la especie» (Pinker, 2003, p. 45)— y del existencialismo —Jean Paul Sartre (1905-1980) propone como primer principio del existencialismo la carencia de la naturaleza humana porque no hay Dios para concebirla: el hombre es lo que él se hace, lo que él quiere ser—. A principios de este siglo, la afirmación de la naturaleza humana ha ido imponiéndose sobre las tesis negacionistas. Pinker es, sin duda alguna, uno de los grandes defensores de su existencia.

No es fácil resumir en unas cuantas líneas los argumentos de Pinker a favor de la naturaleza humana, pero es muy fácil descubrir su secreto: el cerebro humano. «El punto de partida para reconocer la naturaleza humana es el puro sobrecogimiento y la humildad ante la asombrosa complejidad de la que es su fuente: el cerebro» (*Ibid*., p. 293). En un kilo y medio de materia blanca y gris se alojan nuestros conocimientos, nuestras experiencias y nuestras capacidades para pensar, aprender, sentir, convivir. A lo largo de seis millones de años de evolución toda esta información se ha ido almacenando en nuestro ADN y se ha ido modificando y transmitiendo de generación en generación. «Este hecho se hace más evidente cuando se comparan las especies. Los chimpancés que se crían entre personas no hablan, piensan ni actúan como éstas, y ello se debe a la información de los diez megabytes de ADN que difieren entre nosotros» (*Ibid*., p. 81).

En resumen, los humanos somos información, una información que nos hace iguales y diferentes a la vez. Ningún ser humano es igual a otro, pero todos compartimos una fisiología,

una anatomía y una naturaleza común. Esta naturaleza común, la naturaleza humana, es la que nos permite compartir unos principios y unos mecanismos mentales universales impresos en nuestros genes a través de la evolución. En *Proyecto de una ética mundial*, Küng nos ofrecía un buen ejemplo de estos principios compartidos, un ejemplo que es válido seamos o no creyentes.

> De ello da buena fe la declaración de la Conferencia mundial de las Religiones en favor de la Paz, celebrada en el año 1970 en Kioto (Japón); allí se expresa espléndidamente lo que podría constituir una ética mundial de las religiones mundiales en favor de la sociedad mundial: miembros de la fe bahai, budistas, confucionistas, cristianos, hindús, jainistas, judíos, mahometanos, sintoístas, shiks, zoroastristas y representantes de otras religiones nos encontrábamos unidos en un común interés por la paz. En el curso de nuestros trabajos sobre el trascendental tema de la paz, descubríamos que lo que nos unía era más importante que lo que nos separaba. (1991, p. 85).

Sobre los mecanismos mentales universales —él mismo los define así— Pinker nos pone el ejemplo del lenguaje.

> Una vez más, podemos utilizar el lenguaje como ejemplo paradigmático de conducta ilimitada. Los seres humanos hablan unas seis mil lenguas mutuamente incomprensibles. No obstante, los programas gramáticos de sus mentes difieren muchísimo menos que el habla que expresan sus labios. Se sabe desde hace mucho tiempo que todas las lenguas humanas pueden servir para comunicar los mismos tipos de ideas. (2003, p. 69).

Los primeros pasos de una gran historia

La información es una gran historia que comenzó con nosotros. Existe un amplio consenso sobre sus primeros hitos y, particularmente, sobre su primer gran paso: el lenguaje. Los repasaremos a continuación.

El lenguaje. Es el sistema de signos orales o escritos que nos permite comunicarnos con los demás. En este sentido, podemos considerarlo como un medio de comunicación, que, en forma oral, también poseen muchos otros animales. Pero el leguaje en los humanos puede transmitir mucha más información y mucho más elaborada que la de cualquier otro animal: «nues-

tro lenguaje es asombrosamente flexible. Podemos combinar un número limitado de sonidos y señales para producir un número infinito de frases, cada una con un significado distinto» (Harari, 2014, p. 36). Más aún, nos sirve para elaborar y transmitir ideas: «transmitir información acerca de cosas que no existen en absoluto» (*Ibid*., p. 37). «Esta capacidad de hablar sobre ficciones es la característica más singular del lenguaje de los sapiens» (*Ibid*., p. 38). También nos sirve para formar ideas en las mentes de los demás, como añade Pinker: «Con sólo hacer unos ruiditos con la boca, conseguimos que en la mente de otra persona surjan nuevas combinaciones de ideas. Esta capacidad nos resulta tan natural que tendemos a pasar por alto lo asombrosa que es». (1999, p. 15).

Ya comentamos la importancia de las ideas como facilitadoras de la cooperación a gran escala entre los seres humanos, pero para que esta cooperación exista las ideas han de compartirse, y es aquí donde el lenguaje humano se convierte en «la invención cultural más importante que ha hecho el hombre, el ejemplo paradigmático de su capacidad de emplear símbolos y un hito biológico sin precedentes que le separa irrevocablemente de otros animales» (*Ibid*., pp. 17-18).

> Una lengua común conecta a los miembros de una comunidad con una red de información compartida con unos formidables poderes colectivos. Cualquiera se puede beneficiar de los toques de genialidad, los golpes de fortuna o el saber espontáneo de cualquier otra persona, viva o muerta. Además, las personas pueden trabajar en equipo, coordinando sus esfuerzos mediante acuerdos negociados. Como consecuencia de ello, el *homo sapiens* es una especie que, sin ser muy distinta de las algas marinas o las lombrices de tierra, ha originado cambios perdurables en este planeta. (*Ibid*., p. 16).

El alfabeto. Así llamamos a la serie de signos escritos en la que cada uno de ellos representa un sonido y cuyas combinaciones crean todas las palabras posibles de un idioma. Coinciden los académicos en que este sistema de símbolos fue una innovación atribuible a ciertos pueblos semíticos que habitaban en Palestina. Siguiendo rutas divergentes, el alfabeto se expandió alrededor de su núcleo de origen. En torno al año 700 a. e. c., llegó a Grecia, que lo llevó a un desconocido grado de perfección. La escritura posibilitó la transmisión fiel y acumulativa del conocimiento humano en

todas sus vertientes. Pero no solo sirvió para almacenar y transmitir conocimiento, sino también para estructurarlo, conceptualizarlo y cuestionarlo; en una palabra, para pensar. El pensamiento, la abstracción, la lógica nacieron con el alfabeto. «La palabra escrita —la palabra persistente— era un requisito del pensamiento consciente como lo entendemos actualmente. [...] El lenguaje hablado es demasiado efímero para poder someterlo a análisis» (Gleick, 2012, p. 46). Pero la palabra escrita no solo aportó a los humanos la capacidad de pensar, sino también la capacidad de comerciar y gobernarse. «Las matemáticas también aparecieron a partir de la invención de la escritura» (*Ibid*., p. 50).

La imprenta. La reproducción de textos en serie tiene su origen en la China del siglo VI. Fue entonces cuando se reprodujeron, por primera vez y de forma múltiple, dibujos y textos con la ayuda de caracteres de imprenta tallados en tablas de madera (xilografía). Pero fue Johannes Gutenberg (1398-1468) el inventor de la imprenta de tipos móviles. Fueron los libros impresos los que consolidaron las palabras, que pasaron a tener una forma correcta o incorrecta; con ellos nació la ortografía. Y, también, los que fomentaron el ansia de saber, de reunir y clasificar el conocimiento, de ordenar y definir las propias palabras; las enciclopedias y los diccionarios fueron los exponentes más notorios de este interés por el conocimiento. Si del alfabeto nació el pensamiento consciente, de la imprenta nacería el saber.

El telégrafo eléctrico. Fue el resultado de la fusión entre rudimentos de electricidad, mecanismos elementales y letras del alfabeto. En 1845, Morse y Vail inauguraron la primera línea telegráfica, convirtiendo el telégrafo en una realidad y, posteriormente, en un gran negocio. Fue Vail el que inventó la famosa tecla del telégrafo, la palanca provista de un muelle que abre y cierra un circuito eléctrico. Su socio, Morse, fue el inventor del código que lleva su nombre, que consistía en sustituir las letras del alfabeto por puntos y rayas. El telégrafo eléctrico hizo posible la comunicación casi instantánea entre lugares muy distantes. Su impacto fue tal que los intelectuales del momento declararon que el tiempo y el espacio habían sido aniquilados.

El teléfono. Apareció en Estados Unidos en la década de 1870. Inventado por Bell, compitió en sus inicios con el telégrafo, competencia de la que pronto salió ganador. La sencillez de

uso y la oralidad serían las grandes ventajas de una nueva tecnología de transmisión de la voz y el conocimiento humanos, cuyo éxito e impacto en nuestras vidas ha sido indescriptible. En enero de 1880, *Scientific American* publicaba el artículo «The Future of the Telephone» en el que vaticinaba su espectacular futuro como un sistema de comunicación que traerá consigo una nueva organización de la sociedad, en la que un individuo, por aislado que esté, podrá comunicarse con otro individuo, lo que supondrá el ahorro de un sinfín de complicaciones sociales y comerciales. Unos pocos años más tarde, ya se pensaba que «el teléfono era responsable del rápido progreso de la industria. Y no era ni mucho menos una exageración» (Gleick, 2012, p. 194).

Los siguientes pasos. La comunicación de masas

El siglo XX nos trajo cuatro grandes novedades tecnológicas que transformarían radicalmente la información tal y como se conocía hasta entonces. En un intervalo de cuarenta años aparecieron la prensa de masas, el cine, la radio y la televisión. Las tecnologías en las que se basaban estas novedades era diversa: la rotativa y el papel continuo, en el caso de la prensa de masas; la fotografía y el proyector, en el caso del cine; las ondas hertzianas y el iconoscopio, en el caso de la radio y la televisión. Todas estas tecnologías siguen aquí con nosotros en el siglo XXI, aunque con cambios significativos.

Pero la comunicación de masas no es solo un producto de las tecnologías que acabo de citar, además es el resultado de los cambios socioeconómicos que provocaron las dos revoluciones industriales. La masa como «gran conjunto de gente que por su número puede influir en la marcha de los acontecimientos» es inseparable de la industrialización. Las sociedades occidentales comienzan a organizarse alrededor de las fábricas, alrededor de la riqueza, y las ciudades se convierten en la expresión más representativa de este nuevo modelo de sociedad. A medida que la industrialización y las nuevas tecnologías se van consolidando, va apareciendo un nuevo fenómeno social: el ocio, el tiempo libre. Con el ocio llegan la información, la cultura y el entretenimiento, no solo para las élites, sino también para la mayoría de la población. Para dar respuesta a esta demanda nace la comunicación de masas (*Mass Media*) y, con ella, las tecnologías que la acompañan y la sustentan.

La prensa al alcance de todos. La prensa abandonará su elitismo originario y se convertirá en un medio de masas en el tránsito del siglo XIX al XX. El telégrafo, el teléfono y la linotipia permitirían rebajar considerablemente los costes de producción de los periódicos, haciéndolos accesibles a grandes grupos de población. Al mismo tiempo, el dinamismo y la complejidad de la nueva sociedad urbana e industrial harían que la información adquiriese un valor muy destacado, lo que convertiría a los grandes periódicos en empresas muy rentables.

El cine. Se considera que nació oficialmente el 28 de diciembre de 1895. Aquel día, los hermanos Lumière (Auguste 1862-1954/Louis 1864-1948) mostraron sus filmes a los espectadores reunidos en el Grand Café de París. Había nacido la cinematografía. Pero el cine como medio de expresión y comunicación se debe a la imaginación de otro hombre, Georges Méliès (1861-1938). El parisino fue el inventor del cine de ficción y de los efectos especiales, el primero que deslumbró al público contando viajes fantásticos e historias de terror sobre una pantalla. No obstante se atribuye a David W. Griffith (1875-1948) —unánimemente considerado el padre del cine moderno— la creación de un lenguaje específicamente cinematográfico.

La radio. Se sumará a la prensa de masas y al cine en la década de 1920, aportando el valor añadido de la inmediatez y de la oralidad. El uso de la voz (el cine era mudo entonces) como instrumento de comunicación pronto conquistó a millones de personas, lo que la dotó de un poder de persuasión inimaginable. También se mostró como un medio extraordinario para la transmisión de la información, la cultura y el entretenimiento, llegando a transformar las rutinas sociales de una forma tan solo superada por la televisión. La aparición de la televisión obligó a la radio a extraer del sonido —voz y música— todo su potencial, al tiempo que la convertiría en la mejor compañera del radioyente en los momentos en los que la tele no podía serlo.

La televisión. La tele está considerada como el medio de comunicación de masas por excelencia. Las estadísticas demuestran que el consumo de televisión es la actividad predominante en la mayoría de los hogares que disponen de ella. Fue Alemania la primera en establecer un servicio público diario de televisión en el año 1935. En ese momento, el sistema basado en el

iconoscopio y el concepto de un televisor en cada hogar ya habían triunfado sobre el sistema mecánico de Nipkow (Paul Gottlieb Nipkow, 1860-1940) y el concepto de televisores en lugares públicos. La espectacular expansión de este medio en las tres décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial daría paso a una nueva era de la comunicación. Es cierto que la TV debe a la prensa, al cine y a la radio una buena parte de su éxito, pero también lo es que fue y sigue siendo el único medio capaz de reunir la información, la imagen y el sonido en el salón de nuestra casa.

Internet, la red de redes. Dos mil setecientos años después de la aparición del alfabeto y quinientos cincuenta años después de la invención de la imprenta, se produce otra gran revolución en la transmisión del conocimiento: internet, la red de redes. Una tecnología basada en la computación y su lenguaje matemático, interactiva y capaz de integrar a todas las demás tecnologías, a la que Castells se refiere con estas palabras:

> Internet es el tejido de nuestras vidas. Si la tecnología de información es el equivalente histórico de lo que supuso la electricidad en la era industrial, en nuestra era podríamos comparar a Internet con la red eléctrica y el motor eléctrico, dada su capacidad para distribuir el poder de la información por todos los ámbitos de la actividad humana. Es más, al igual que las nuevas tecnologías de generación y distribución de energía permitieron que la fábrica y la gran empresa se establecieran como las bases organizativas de la sociedad industrial, Internet constituye actualmente la base tecnológica de la forma organizativa que caracteriza a la era de la información: la red. (2001, p. 15)

Podemos decir que internet nace de la confluencia de diversas iniciativas e investigaciones sobre la posibilidad de comunicar en red un conjunto de ordenadores. Su historia comenzó a principios de los sesenta, y los científicos involucrados fueron muchos. Algunos trabajaban en agencias gubernamentales, otros en universidades y otros más en instituciones privadas. De entre todos ellos, cabe destacar a Leonard Kleinrock (1934-), cuya teoría de la conmutación de paquetes[17] constituye el fundamento de la tecnología

17 La conmutación de paquetes es un sistema de transmisión de información que previamente ha sido segmentada. Cada paquete de datos es transmitido individualmente, pudiendo seguir diferentes rutas; una vez que estos paquetes

sobre la que se basa internet. De la inteligencia de todos ellos surgió la primera red de ordenadores, bautizada como Arpanet, que comenzó a operar el 1 de septiembre de 1969 con cuatro únicos nodos. A partir de entonces, las redes empezaron a multiplicarse utilizando Arpanet como la columna vertebral del sistema. Pero para establecer una de comunicación a nivel mundial todos los ordenadores tenían que poder entenderse, lo que se hizo posible creando un protocolo de comunicaciones, un conjunto de reglas y normas válido para ser utilizado por todo tipo de redes. Fueron Vinton Cerf (1943-) y Robert Kahn (1938-), en los años setenta, los que desarrollarían los protocolos informáticos TCP/IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol), que permitieron a todos los ordenadores hablar entre sí.

Pero fue Berners-Lee, en 1989, el que inventó el internet que todos conocemos: la World Wide Web (www). Trataba de encontrar una herramienta que facilitase la búsqueda y el intercambio de información entre los científicos vinculados al Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN), la organización europea de investigación nuclear en la que trabajaba, y encontró en el hipertexto —conjunto estructurado de textos, gráficos, imágenes, sonidos, unidos entre sí por enlaces y conexiones lógicas— la base estructural y funcional que necesitaba. La web es un sistema hipertextual que permite acceder a diferentes páginas web almacenadas en servidores accesibles desde cualquier ordenador conectado a internet, que están enlazadas unas con otras formando una estructura similar a la de una tela de araña. En muy poco tiempo, internet daría vida a la «sociedad red».

Información y sociedad

Sin duda alguna, internet es el gran integrador y transmisor de la información: prensa, televisión, cine, música, literatura, com-

---

llegan a su destino, son ensamblados de nuevo. La conmutación de paquetes presenta notables ventajas sobre la conmutación de circuitos. Por ejemplo, mientras que en la conmutación de circuitos se dedica una línea para cada dos usuarios —el ejemplo más típico es la telefonía tradicional—, en la conmutación de paquetes una misma línea es compartida por muchos usuarios simultáneamente. Además, la conmutación de circuitos requiere que los dos sistemas conectados trabajen a la misma velocidad, lo que no suele ocurrir hoy en día debido a la gran variedad de sistemas diferentes que se comunican entre sí.

pras, ventas y mil cosas más. En estos últimos años «se ha creado una plataforma global en la que los ciudadanos del mundo entero tienen acceso a todo el conocimiento y a toda la información de manera inmediata, continua y total. (Martínez-Barea, 2014, p. 13). «El planeta es ya una gran red social» (*Ibid*., p. 14).

Una red social no es más que un conjunto de personas o colectivos vinculados entre sí por algún tipo de relación o interés común. Las redes sociales han existido desde los albores de la humanidad. Todos lo humanos desde que nacemos pertenecemos a alguna: la familia, los amigos, los compañeros, los fans, etc. Pero estas estructuras de interrelación se han visto magnificadas por la irrupción de la red de redes. Internet ha hecho posible ampliar nuestras relaciones de manera ilimitada y compartir con ellas una enorme cantidad de información. En un nuevo mundo conquistado por los dispositivos móviles, las redes sociales son las reinas de información, para lo bueno y lo malo.

Los *Sapiens* lo somos gracias a la información que compartimos con nuestros congéneres. Es la información la que nos permite acumular conocimiento, hacer uso de él y transmitirlo. Este conocimiento nos ha permitido salir de las cuevas para crear nuestra propia historia. «Nuestra comprensión de quiénes somos, de dónde venimos, cómo funciona el mundo y qué importa en la vida depende de nuestra participación en el vasto acervo de conocimiento en continua expansión» (Pinker, 2018, p. 293).

Entre toda la información a nuestro alcance, la que nos hace verdaderamente *Sapiens* llega a nosotros a través de la educación; la educación introduce en nuestras mentes el conocimiento y siembra en ellas las raíces del comportamiento. Nos permite aprender y comprender, por lo cual es el mejor antídoto contra la barbarie (entendida como falta de cultura o civilidad) y la intolerancia.

> Aprendes que existen otras culturas tan aferradas a sus maneras de vivir como tú a la tuyas, y que sus razones no son mejores ni peores. Aprendes que los salvadores carismáticos han conducido a sus países al desastre. Aprendes que tus propias convicciones, por muy sinceras o populares que sean, pueden estar equivocadas. Aprendes que hay mejores y peores maneras de vivir, y que otras personas y otras culturas pueden saber cosas que tú ignoras. Y aprendes también que existen formas de resolver conflictos sin recurrir a la violencia. (*Ibid*., p. 295).

Por eso debemos preocuparnos cuando Andreu Navarra (1981-), profesor y autor del libro *Devaluación continua*, nos alerta diciendo: «Los profesores queremos crear ciudadanos autónomos y críticos, y en su lugar estamos creando ciberproletariado, una generación sin datos, sin conocimiento, sin léxico. Estamos viendo el triunfo de una religión tecnocrática que evoluciona hacia menos contenidos y alumnos más idiotas. Estamos sirviendo a la tecnología y no la tecnología a nosotros». (*El País*, 15 de septiembre de 2019. Extracto del libro). Y es este analfabetismo el que fácilmente puede convertir a nuestros jóvenes en más perezosos intelectualmente, más dogmáticos, más individualistas, más conformistas y, sobre todo, menos preparados para tomar decisiones que cambien lo que no funciona. El exceso de todo y los deseos cumplidos en un clic pueden crear sociedades sin carácter, sin voluntad y sin capacidad transformar el mundo.

La sumisión a la tecnología es tan peligrosa como el sometimiento al neoliberalismo, que ha sido aceptado no solo como modelo económico, sino también como una forma de gobernar y de organizar la convivencia. «La crisis que atravesamos se muestra entonces como lo que es: una crisis global del neoliberalismo como modo de gobierno de las sociedades» (Laval y Dardot, 2013, p. 18). Con estas palabras, Christian Laval (1953-) y Pierre Dardot (1952-) nos advierten de que el neoliberalismo se ha convertido en un gigante ideológico global cuyos movimientos los Estados-nación no pueden controlar.

Es cierto que las tecnologías de la información, la comunicación y el conocimiento nacieron como tecnologías de la libertad, pero todo parece indicar que, poco a poco, se están transfigurando en tecnologías de la sumisión.

En 2001, Castells escribía sobre internet:

> Creado como un medio para la libertad, en los primeros años de su existencia global, Internet parecía presagiar una nueva era de liberación. Los gobiernos podían hacer muy poco para controlar unos flujos de comunicación capaces de trascender la geografía y, por tanto, las fronteras políticas. La libertad de expresión podía extenderse por todo el planeta sin depender de los medios de comunicación de masas, ya que Internet permitía la comunicación de muchos a muchos sin trabas. La propiedad intelectual (de la música, las publicaciones, las ideas, la tecnología y el software) debía compartirse ne-

cesariamente ya que, en cuanto estas creaciones salían a la red, no había manera de limitarlas. (2001, p. 193).

Este idílico paisaje se iría desdibujando a medida que las tecnologías de control se iban imponiendo.

> De los intereses compartidos por el comercio y los gobiernos ha surgido una variedad de tecnologías de control. Existen las tecnologías de control, las de vigilancia y las de investigación. Todas se basan en dos supuestos básicos: el conocimiento asimétrico de los códigos en la red y la capacidad para definir un espacio de comunicación específico, susceptible de ser controlado. (*Ibid*., p. 196).

Nadie duda de que internet ha posibilitado a casi todos los habitantes del planeta acceder a toda la información que se genera de manera inmediata, continua y total, pero hemos de ser conscientes de que la red de redes ha sido colonizada por las grandes corporaciones que todos conocemos, lo cual nos hace vulnerables. Ellos nos regalan información o nos permiten utilizar su tecnología y nosotros les regalamos nuestros datos, nuestra información. Harari nos advierte: «Si queremos evitar la concentración de toda la riqueza y el poder en manos de una pequeña élite, la clave es regular la propiedad de los datos» (2018, p. 100).

> En tiempos antiguos, la tierra era el bien más importante del mundo, la política era una lucha para controlar la tierra y evitar que se concentrara demasiada en unas pocas manos, la sociedad se dividía en aristócratas y plebeyos. En la época moderna, las máquinas y fábricas resultaron más importantes que la tierra, y las luchas políticas se centraron en controlar estos medios vitales de producción. Si demasiadas máquinas se concentraban en unas pocas manos, la sociedad se dividía en capitalistas y proletarios. En el siglo XXI, sin embargo, los datos eclipsarán a la vez a la tierra y la maquinaria como los bienes más importantes, y la política será una lucha para controlar el flujo de datos. Si los datos se concentran en unas pocas manos, la humanidad se dividirá en diferentes especies. (*Ibid*., p. 100).

La probabilidad de que los avances en las tecnologías de la información nos puedan abocar a una civilización en la que los algoritmos decidan por nosotros es muy real.

> A largo plazo, al unir suficientes datos y suficiente poder de cómputo, los gigantes de los datos podrían acceder a los secretos más profundos de la vida, y después usar tal conocimiento no solo para elegir por nosotros o manipularnos, sino también para remodelar la vida orgánica y crear formas de vida inorgánicas» (*Ibid*., p. 101).

En su último libro, Yanis Varoufakis (1961-) nos alerta de que capitalismo que conocemos está mutando hacia lo que él llama tecnofeudalismo: «Ahora la humanidad está controlada por algo que sólo se me ocurre descubrir como una forma tecnológicamente avanzada de feudalismo» (2024, p. 35). Un feudalismo en el que nosotros seremos los siervos de «la nube», una nube que para Varoufakis consiste en software inteligente, granjas de servidores, torres de telefonía móvil, miles de kilómetros de fibra óptica y contenidos.

Sin darnos cuenta, estaremos trabajando gratis para «reproducir el capital en la nube en beneficio de sus propietarios» (*Ibid*., p. 92); seremos siervos de una nube que «enriquece a un pequeño grupo de multimillonarios que residen en su mayoría en California y Shanghái» (*Ibid*., p. 93). Apocalíptico, y poco probable. Poco probable porque los *Sapiens* somos cada vez más inteligentes, cultos y humanos, por lo que es dudoso —no imposible— que nuestro próximo paso sea hacia atrás, cuando en los últimos siglos de nuestra larga historia nunca ha ocurrido.

La información (libros, periódicos, publicidad, inteligencia artificial, nube, datos…) es una herramienta que nos ayuda a decidir, pero somos y seremos los humanos los que decidiremos: «Cuando HAL [el altivo ordenador de la película *2001: Odisea del espacio*] se pone arrogante, Dave [David Bowman, uno de los astronautas] lo inutiliza con un destornillador y lo deja cantando patéticamente para sí mismo "A Bicycle Built for Two"» (Pinker, 2018, p. 369).

Los avances en las tecnologías de le información —en la IA, sobre todo—dan miedo, lo que obliga a regular su uso y sus aplicaciones; y ya lo estamos haciendo. La fórmula contra el miedo nos la da, sorpresivamente, Brad Smith (1959-), presidente de Microsoft: «Cuanto más poderosa se vuelve una tecnología, más fuertes tienen que ser las salvaguardias y controles que la acompañen» (*El País*, 20 de febrero de 2024). Yo quiero añadir otro principio activo a este remedio: se llama la educación. Pero dejo que sea Pinker el que nos revele la solución más sencilla:

> Por supuesto, siempre cabe imaginar un Ordenador del Día del Juicio Final que sea malévolo e infinitamente poderoso, que siempre esté conectado y no se pueda manipular. La manera de afrontar esta amenaza es sencilla: no construirlo. (2018, p. 369).

Información, capitalismo y empresa

Si vuelve la mirada a la tabla 5, verá que la información será el sistema sanguíneo del capitalismo inteligente. No quiero con ello restarle importancia al trabajo. Todo lo contrario, la información sirve de poco sin él. La información es y será un recurso o una mercancía, pero los humanos seguirán siendo necesarios para dirigir y mover el mundo.

La relación entre información y economía ha existido siempre; para ser más exacto, desde los inicios del comercio. El comercio fue el primer medio de comunicación que cruzó las fronteras de la familia y la tribu. Lo novedoso es que la red de redes ha transmutado las reglas del comercio y, en general, las de la economía, hasta el punto de que son muchos los que afirman que ha provocado una tercera revolución industrial. No ha sido para tanto, pero no puedo negar que el impacto de internet en el ámbito económico ha sido importante. Las redes —nos decía Castells en el capítulo primero— son instrumentos apropiados para una economía capitalista basada en la innovación, la globalización y la concentración descentralizada y para las empresas que se basan en la flexibilidad y la adaptabilidad.

Hace diecisiete años, Drucker ya escribía sobre internet: «está cambiando profundamente la economía, el mercado y las estructuras de la industria; los productos y su circulación; la segmentación del consumo, los valores del consumidor y su conducta; el empleo y los mercados laborales». (2003, p. 15). A día de hoy, este cambio es mucho más perceptible —en aquel momento, el comercio electrónico era simbólico y las redes sociales inexistentes—; pero, en lo que se refiere a los principios del capitalismo social, nada ha cambiado.

El infocapitalismo o capitalismo digital —denominaciones que se asignan a este híbrido de neoliberalismo y tecnologías de la información— simplemente, una versión radicalizada del mo-

delo de oferta, que se caracteriza «por su tendencia misma a los productos de coste cero y a la debilidad de los derechos de propiedad» (Mason, 2016, p. 236); una economía de la que estamos muy lejos y de la que ni siquiera estamos convencidos.

Es cierto que las tecnologías de la información han impactado en el mundo económico, pero esto no quiere decir que el capitalismo haya mutado y, menos aún, que esté en vías de desaparición. Mi opinión es que nos estamos adelantando a un futuro al que todavía no hemos llegado. Estoy muy de acuerdo con Albino Prada (1955-) cuando escribe: «Sin caer en posiciones tecnófobas (pues en numerosas ocasiones se nos libera de tareas repetitivas o peligrosas), creo que es conveniente [...] tomar distancia respecto a los muy numerosos tecnófilos u optimistas tecnológicos» (*El País*, 9 de mayo de 2019). Por añadidura, considero muy importante no caer en maximalismos difícilmente justificables: las tecnologías de la información no transformarán nuestro planeta azul en un mundo feliz, no nos redimirán del trabajo, no convertirán el comercio en trueque, no nos regalarán paz y prosperidad; pero tampoco trocarán el mundo en un leviatán gobernado por unas cuantas corporaciones privadas cuyo propósito sea diseñar y controlar nuestras vidas.

Si la tercera revolución industrial tardará en llegar al menos unos treinta años, la civilización planetaria vendrá mucho después, una vez que las cuatro fuerzas que conocemos hayan empujado lo suficiente hacia el nuevo destino del género humano; y el capitalismo inteligente llegará con ella. Entretanto, lo que tendremos será un capitalismo neoliberal —al que hemos de humanizar aplicándole grandes dosis de equilibrio—, cuyas características básicas estaban definidas antes de la vigorosa expansión de la red de redes.

Si los dos nos ponemos a pensar en las particularidades más destacables de nuestro capitalismo actual, seguro que coincidimos en que la mayoría de ellas —la globalización, la financierización, el consumo de masas, las crisis económicas recurrentes, el aumento de la desigualdad, la precarización del empleo, la emergencia de China como potencia económica global— comenzaron a consolidarse antes de la generalización del uso de internet. Con respecto a la galaxia empresarial, merece mencionarse que todos

los grandes maestros de la gestión empresarial moderna publicaron (en su versión original) sus obras más influyentes[18] antes de que fenómeno internet eclosionara.

Resumiendo, en cuanto a los principios del capitalismo, poco hay de nuevo bajo el sol, aunque es imposible negar que la red de redes los ha agitado. Y de esta sacudida hemos visto emerger nuevos sectores económicos, nuevos modelos de negocio, nuevos procesos de fabricación y distribución, nuevos productos. Al calor de las tecnologías de la información han crecido grandes corporaciones (Alphabet, Amazon, Alibaba, Ebay, Meta, y otras muchas). Estos colonizadores de las redes no solo han creado nuevos sectores de negocio, sino que, además, han transformado los tradicionales. El comercio, la banca, el entretenimiento, el transporte, las telecomunicaciones están cambiando aceleradamente para poder competir en esta nueva sociedad digital. Una nueva sociedad en la que cualquier cosa puede diseñarse aquí y fabricarse allí; en la que los carteros no reparten cartas, sino paquetes; en la que, para muchos, el tiempo de trabajo y de ocio se solapan sin distinción; en la que para consumir basta con mover un dedo; y en la que cada milésima de segundo aparece un nuevo producto o servicio que quiere captar nuestra atención.

Pero, repito, el capitalismo social sigue con nosotros, al menos de momento. Recordará que, al principio de este capítulo, tracé un mapa general de la historia económica a partir de la motivación humana, del porqué de las decisiones económicas de nuestra especie a lo largo de su historia (tabla 1). En él, situaba nuestro momento histórico bajo la influencia de la acumulación. Pues bien, aquí es donde estamos y donde seguiremos por ahora, en la economía propia de una sociedad en la que el exceso de casi todo ha sustituido a normalidad.

---

18 Estos son mis libros de referencia sobre gestión empresarial: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1973), Peter Drucker; *Competitive Strategy* (1980), Michael Porter; *The Mind of the Strategist* (1982), Kenichi Ohmae; *In Search of Excellency* (1982), Thomas J. Peters y Robert H. Waterman; *Leaders* (1985), Warren Bennis (1925-2014); *The Leadership Factor* (1988), John P. Kotter; *The Age of Unreason* (1989), Charles Handy; *When Giants Learn to Dance* (1989), Rosabeth Moss Kanter; *Reengineering the Corporation* (1993), Michael Hammer (1948-) y James Champy (1942-); *Competing for the Future* (1994), Gary Hamel y C. K. Prahalad.

Para muchos, la Gran Recesión fue una oportunidad perdida para comenzar a normalizar las cosas. No la aprovechamos porque nadie se atrevió a destronar al neoliberalismo. Esta renuencia no debe sorprendernos toda vez que el neoliberalismo es un monarca sin rivales y los Estados-nación se inspiran en él como modelo de gestión y organización de la sociedad. Ni en aquel momento ni ahora mismo, nadie está dispuesto a «dejar de ser el hombre consumista y competitivo en el que, en mayor o menor medida, todos nos hemos ido convirtiendo» (Prada, 2019, p. 61).

> El neoliberalismo es un sistema de normas ya profundamente inscritas en prácticas gubernamentales, en políticas institucionales, en estilos empresariales. Y también hay que precisar que este sistema es tanto más «resiliente» cuanto que excede ampliamente a la esfera mercantil y financiera donde reina el capital: lleva a cabo una extensión de la lógica del mercado mucho más allá de las estrictas fronteras del mercado, especialmente produciendo una subjetividad «contable» mediante el procedimiento de hacer competir sistemáticamente a los individuos entre sí. (Laval y Dardot, 2013, p. 21).

Pero por muy arraigado que esté el neoliberalismo en nuestra civilización, sabemos que este no es el fin de la historia. Lo sabemos nosotros y nos lo recuerda Juan Luis Arsuaga (1954-): «Sospecho que es inevitable que el ser humano piense en todo momento que se ha llegado al final de la Historia en su generación, aunque vemos que una y otra vez se suceden revoluciones y grandes cambios sociales que no esperábamos» (2019, p. 510).

El capitalismo no ha cambiado ni cambiará hasta que nuestra civilización cambie también. Los nuevos calificativos que le estamos aplicando simplemente resaltan algunos ligeros cambios de imagen. Infocapitalismo, capitalismo digital o hipercapitalismo digital son algunos de los sobrenombres que están de moda, como lo está todo cuanto hace referencia a digitalización.

La digitalización, convertir la información (escritos, imágenes, sonidos…) en números dígitos para poder incorporarla a un sistema informático, no mejora la calidad del capitalismo ni lo transforma. Están totalmente equivocados los que piensan que «el capitalismo se puede revitalizar en su forma digital, con la ayuda de programadores y otros trabajadores intelectuales convertidos en capitalistas “creativos”» (Žižek, 2016, p. 37).

Tampoco la acumulación desmedida de datos tiene valor alguno. Los datos se han convertido en una nueva religión, el *dataísmo*, al que se refiere Harari en *Homo Deus*, la creencia de que «el valor de cualquier fenómeno o entidad está determinado por su contribución al procesamiento de datos» (2016, p. 400), incluida, claro está, la economía: «También los economistas interpretan cada vez más la economía como un sistema de procesamiento de datos» (*Ibid*., p. 401). Un error: los datos son fundamentales para la gestión económica, pero no son la economía.

En la galaxia empresarial la obsesión de acumular, procesar y transmitir datos está arrumbando peligrosamente la relación directa con los clientes y minimizando la conexión de las empresas con el mundo real. Lejos de disminuir, la burocracia ha crecido notablemente en casi todas las organizaciones. Las estructuras son más sencillas, las plantillas han adelgazado, los procesos de negocio se han sofisticado y acelerado; pero el tiempo dedicado a conectar en vivo con la realidad ha sido ocupado por el exceso de información.

Entonces, ¿cuál es la información que realmente importa, la que constituye el sistema circulatorio del capitalismo inteligente? En primer lugar, aquella que nos permita evolucionar y que posibilite que nuestro sistema económico evolucione también. Como le anticipé en la presentación, no creo que sea necesario jubilarlo, porque el capitalismo es un sistema económico muy superior a los que le precedieron y no tenemos a la vista ninguna otra alternativa que pueda sustituirlo solventemente. En segundo lugar, aquella información que cree confianza entre los humanos y entre ellos y su sistema económico, representado por las empresas. La confianza se crea cuando dos se conocen e intercambian información entre ellos, y se consolida a través de los comportamientos. Cuando estos comportamientos están presididos por la razón, el respeto y la responsabilidad los vínculos se hacen más fuertes. En tercer lugar, aquella que genere conocimiento. La inteligencia se alimenta del conocimiento y el conocimiento se nutre de la información; el resultado más notorio de estas interacciones son las ideas; sí, las ideas que nos hacen *Sapiens*.

Información para la evolución. Para mí, hay tres tipos de información para la evolución que son valiosos y que nada tienen que ver con la tecnología y la acumulación de datos: la in-

formación que procede de la experiencia colectiva, la que procede de la realidad en la que vivimos y la que emana de los científicos, académicos y pensadores sobre nuestro futuro posible. Una mínima síntesis de toda esta información está en este libro.

1. ¿Qué nos transmite la información que procede de la experiencia colectiva?

Que los humanos somos capaces de evolucionar, prosperar, avanzar. Que es lo que hemos estado haciendo desde la primera gran revolución: la revolución cognitiva.

> Hace 70.000 años, [el] *Homo sapiens* era todavía un animal insignificante que se ocupaba de sus propias cosas en un rincón de África. En los milenios siguientes se transformó en el amo de todo el planeta y en el terror del ecosistema. (Harari, 2014, p. 455).

La revolución cognitiva no nos convirtió en verdaderos *Sapiens*; y, en verdad, todavía no lo somos, aunque hagamos ostentación de este apellido. Pero, indudablemente, dimos un paso adelante en este empeño cuando llegamos a conclusión que «la violencia institucionalizada debía minimizarse o suprimirse» (Pinker, 2012, p. 194). El reconocido científico canadiense llama revolución humanitaria al cambio colectivo de sensibilidad que permitió que desaparecieran del mapa las ejecuciones, los sacrificios humanos, la tortura y los demás elementos de la cultura de la crueldad.

Si todo va bien, llegaremos a ser *Sapiens* de verdad, pero estamos lejos todavía.

2. ¿Qué nos hace llegar la información que procede de la realidad en la que vivimos?

Que tenemos que ser capaces de convivir, que el capitalismo y la galaxia empresarial no pueden vivir de espaldas a la sociedad y que tienen que implicarse en la tarea de solucionar los grandes problemas de nuestro tiempo. Han de ver y entender que su papel es contribuir a resolver estos problemas, y que pueden hacerlo sin tener que renunciar a sus principios. Las empresas, además de ser las unidades elementales de nuestro sistema económico, son una de las cuatro fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea, por lo que están obligadas a ver y entender que su razón de ser no puede limitarse a proveer de bienes o servicios a los consumidores para obtener un beneficio económico —lo que

se da por entendido—, sino que han de implicarse activamente en la resolución de los grandes problemas que comparten con ellos. Para sobrevivir, las empresas no solo han de ser rentables económicamente, sino también socialmente. Si la rentabilidad económica la entendemos como la capacidad para generar beneficios, la rentabilidad social hemos de entenderla como la capacidad de generar bienestar y promover la prosperidad.

> En el medio siglo posterior a la Segunda Guerra Mundial, la corporación empresarial ha demostrado brillantemente que era una organización económica; es decir, creadora de riqueza y empleos. En la sociedad que viene, el mayor reto para la gran compañía —especialmente para la multinacional— puede ser su legitimidad social; sus valores, su misión, su visón. (Drucker, 2003, p. 231).

¿Podrán el capitalismo inteligente y sus organizaciones relacionales llegar a poseer legitimidad social? Por qué no; es cuestión de que nos lo propongamos.

3. ¿Qué nos hace saber la información que emana de los científicos, académicos y pensadores sobre nuestro futuro posible?

En cuanto nuestro futuro posible, los humanos de a pie nos dividimos en tres facciones: los pesimistas (el mundo va a peor), los neutros (indiferentes), los optimistas (el mundo va a mejor). Esta partición también es válida para los que poseen sabiduría. Hay entre ellos pesimistas y optimistas, pero, pese a sus diferencias, coinciden en dos pareceres: que el mañana será muy diferente al hoy y que somos nosotros, los humanos, los que tenemos que decidir el futuro que queremos. Le parecerán dos corolarios de poca monta, pero no lo son. Primero, porque el futuro está a la vuelta de la esquina; segundo, porque no parece que estemos muy concienciados de que el porvenir es cosa nuestra.

¿Somos unos irresponsables? Puede ser, pero yo diría que lo que nos está pasando es que no estamos entrenados para asumir tantos y tan graves problemas como los que ya tenemos o podemos llegar a tener. En nuestra historia humana nunca hemos tenido que lidiar con tantas complicaciones. Hasta hace muy poco tiempo, nuestro único problema era la supervivencia. Harari nos cita los tres problemas que durante milenios atormentaron a la humanidad haciendo muy difícil su sobrevivencia: el hambre, la peste y la guerra.

> Generación tras generación, los seres humanos rezaron a todos los dioses, ángeles y santos, e inventaron innumerables utensilios, instituciones y sistemas sociales..., pero siguieron muriendo por millones a causa del hambre, las epidemias y la violencia. (2016, p. 11).

La miseria, las epidemias y las guerras siguen aquí con nosotros; sí, a pesar de nuestro colosal desarrollo tecnológico y socioeconómico, nos seguimos encontrando con las tres desgracias. La gran diferencia está en que estos problemas no son los únicos; tenemos muchos más y, diría, que más graves. Por añadidura, su alcance es planetario. No podremos con ellos si no nos concienciamos de que solo unidos los podremos solventar.

Información para la confianza. El comportamiento del capitalismo lo percibimos a través de las empresas, son las empresas —mejor dicho, sus gestores— las que se comportan de una manera u otra. Hoy en día, las empresas están sometidas a un riguroso escrutinio por parte de la sociedad, pero, al mismo tiempo, tienen la posibilidad de proyectarse hacia ella mejor que en cualquier otro período histórico. Sus comportamientos sociales están permanentemente a la vista del público.

> ... a lo largo de su existencia la organización va tomando decisiones que la sociedad no imputa a cada uno de sus miembros como personas particulares, sino como miembros de la organización, de suerte que bien puede decirse que la organización como tal toma decisiones, por analogía con las personas, y se la puede responsabilizar de ellas. (Cortina, 2003, p. 18).

Más tarde o más temprano, quienes gobiernen las empresas tendrán que dedicar el mismo tiempo al análisis de la información económica que al escrutinio de su reputación social. Y lo harán, entre otros motivos, porque el incremento de la competencia exigirá la fidelización de los clientes a través de comportamientos que generen confianza. (*Ibid*., p. 29). Pero fidelizar a los clientes no será suficiente, será necesario, además, no defraudar a la sociedad; y para ello habrán de conocerla, y conocer a una sociedad caracterizada por la diversidad no es fácil. Tendrán a su disposición millones de datos, pero de poco servirán si no existe la voluntad de recurrir a ellos, si no tenemos la capacidad de analizarlos y la valentía de tomar decisiones a partir de ellos.

La información para la confianza ha de viajar en ambos sentidos: de los consumidores a la empresa y viceversa. Como veremos en el capítulo tercero, la empresa habrá de proyectarse hacia la sociedad, no bastará con informar, ni siquiera con comunicar. La proyección supondrá abrir la empresa a la sociedad, mientras que la comunicación consiste en transmitir la información que a la empresa le interesa. Proyectar es una opción mucho más exigente y comprometedora que informar o comunicar. No bastará con vistosas y costosas campañas publicitarias, habrá que ir más allá: desnudar a la organización, mostrarla tal como es y tal como se comporta.

Información para el conocimiento. Del conocimiento —el aparato digestivo del capitalismo inteligente— hablaremos a continuación. Ahora me limitaré a repetir que la inteligencia se alimenta del conocimiento, el conocimiento se nutre de la información, y es el conocimiento el que nos ha permitido progresar como especie: la historia del conocimiento es la historia del progreso humano. «El progreso consiste en desplegar el conocimiento para permitir que todo el género humano florezca y prospere del mismo modo que cada uno de nosotros buscamos florecer y prosperar» (Pinker, 2018, p. 499).

El conocimiento nos permite parir ideas, pero también nos capacita para tomar decisiones y resolver problemas. Jürgen Osterhammel (1952-) entiende el conocimiento como «los recursos cognitivos que, en el mundo real, sirven para resolver problemas y dominar situaciones vitales» (2015, p. 1.093). Tener ideas y resolver problemas nos ha posibilitado llegar hasta aquí.

Pero no toda la información es válida para generar el conocimiento al que me estoy refiriendo; y es que hay tres tipos de saber: el vulgar o empírico, el reflexivo o intelectivo y el científico. El conocimiento vulgar o empírico es que adquirimos por el hecho de existir, el reflexivo o intelectivo es el propio del aprendizaje y el científico es el concerniente a la ciencia (el método científico). Indiscutiblemente, el conocimiento reflexivo o intelectivo y el científico son aquellos que nos ha permitido evolucionar, y la información que es necesaria para adquirir esos saberes es la que acopiamos mediante el aprendizaje: aprender es adquirir conocimiento por medio del estudio y la experiencia.

La inteligencia nos ha capacitado para conocer, pero los *Sapiens* hemos tardado mucho tiempo en explotar este recurso.

EL APARATO DIGESTIVO. El conocimiento

En nuestra fábula particular, conocimiento será el estómago del capitalismo inteligente. El comercio, la industria, las finanzas y los servicios seguirán ahí, pero el conocimiento será el sustrato común sobre el que se sostendrán y crecerán todos ellos. Como ya señalé, el conocimiento será el órgano en el que se metabolizarán la inteligencia y la información con el propósito de dinamizar los sectores tradicionales, de manera que puedan llegar a generar más beneficios empresariales y más prosperidad.

Por un momento, doy de lado a la fábula para ver una tercera definición de conocimiento, esta vez de Daniel Bell (1919-2011), que lo define como «una serie de afirmaciones organizadas de hechos o ideas que presentan un juicio razonado o un resultado experimental, que se transmite a los demás mediante algún medio de comunicación en alguna forma sistemática» (Bell, en Castells, 1997, p. 47, nota 24). Aprovecho, también, para volver a las tres tipologías de conocimiento que vimos unas líneas atrás para describirlas con más precisión.

El conocimiento vulgar o empírico lo podemos definir como el conocimiento basado en la percepción o la experiencia que toda persona adquiere por hecho de existir y relacionarse con su entorno; es superficial, sensitivo, subjetivo y asistemático; es el conocimiento elemental que nos permite vivir como humanos.

El conocimiento reflexivo o intelectivo, a diferencia del conocimiento vulgar o empírico, es un saber racional, fáctico, sistemático, que se caracteriza por la indagación de las causas, que busca el porqué; es el conocimiento que nos permite llegar a conclusiones y tomar decisiones, el propio del aprendizaje.

El conocimiento científico, que va un paso más allá del conocimiento reflexivo o intelectivo, es un saber crítico, fáctico, objetivo, sistemático, metódico, verificable y universal, que nos permite formular leyes para explicar los sucesos; es el conocimiento que busca el porqué del porqué, el propio del método científico.

El conocimiento y la prosperidad han ido siempre de la mano. La relación entre ellos es visible a primera vista. El conocimiento reflexivo y el científico nos han traído la prosperidad; los dos están reservados a los seres humanos; y a ellos se llega a través del aprendizaje, de la educación.

Conocimiento y sociedad

Abro este punto con una frase de Drucker: «la sociedad que viene será una sociedad del saber» (2003, p. 190); a la que bautizaría como sociedad del conocimiento. Stiglitz la apellidaría como sociedad del aprendizaje. Pero los mensajes que leemos en sus escritos vienen a coincidir.

Para mí, hablar de sociedad del conocimiento es hablar de la prosperidad, del capital humano y de la educación, y es lo que voy a hacer.

La prosperidad. Definí la prosperidad como la posibilidad de disfrutar cada día de un mundo mejor y de conseguir colectivamente mayores niveles de bienestar. La mejora de las condiciones de vida de los seres humanos ha sido una constante a lo largo de la historia. En palabras de Pinker, «el mundo ha hecho progresos espectaculares en cada una de las medidas del bienestar humano». Este progreso, lento al principio, se aceleró a partir del siglo XIV para convertirse en exponencial a partir del siglo XVIII. Y se debe a las revoluciones que ya conocemos. Las reiteraré, aportando alguna información adicional a lo que ya hemos visto sobre ellas.

El primer hito fue el Renacimiento (siglos XIV/XVII), que aportaría el redescubrimiento de la antigüedad clásica, tanto en el arte como en el espíritu; la aparición de la burguesía y de la cuidad como centro político y económico; el desarrollo del comercio y la banca, incluida la letra de cambio; la invención de la imprenta de tipos móviles y la publicación de los primeros libros; el descubrimiento de América y el comienzo de las rutas transoceánicas. Generalizando, la burguesía renacentista se siente libre de los poderes dominantes hasta entonces: la Iglesia y la sociedad feudal. Sus miembros recuperan para sí el valor de su naturaleza humana y la capacidad de cuestionar cualquier concepto, idea o teoría preestablecida; toman conciencia de su propia ignorancia y sacan partido del conocimiento para pensar libremente.

El segundo jalón sería la Revolución Científica (siglo XVI), que, en palabras de Harari, «no ha sido una revolución del conocimiento. Ha sido, sobre todo, una revolución de la ignorancia» (2014, p. 279). Los humanos admitimos nuestra ignorancia y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos a través de la obser-

vación. El conocimiento científico rompió con los dogmas religiosos, que sostenían que todo lo que era importante saber acerca del mundo ya era conocido y que no había ninguna necesidad de descubrir nada más.

> Hasta la revolución científica, la mayoría de las culturas no creían en el progreso. Pensaban que la Edad de Oro era cosa del pasado, y que el mundo se había estancado, si no algo peor. La fidelidad estricta a la sabiduría de los siglos quizá podría devolver los buenos tiempos pasados, y era concebible que el ingenio humano pudiera mejorar esta o aquella faceta de la vida cotidiana. Sin embargo, se consideraba imposible que los conocimientos prácticos humanos resolvieran los problemas fundamentales del mundo. (*Ibid*., p. 293).

La Ilustración (siglos XVII/XVIII) —que supuso el encumbramiento definitivo de la razón como única fuente del conocimiento—, la Revolución Industrial (siglos XVIII/XX) —que nos redimió de la condición de esclavos de la tierra— y la Revolución francesa (siglo XVIII) —que nos emancipó de la tiranía del poder absoluto— vendrían a continuación. Todas ellas fueron revoluciones del conocimiento. Y todas sucedieron en Europa. Recordemos que en la presentación Kaku ya señala al conocimiento científico —la ciencia— como el artífice de la victoria europea en el campeonato de las civilizaciones, y como el factor capital de su desarrollo socioeconómico y de su divergencia de las demás.

Newton no solo descubrió la gravedad, sino también la mecánica newtoniana, que permitió precisar con exactitud el comportamiento de las máquinas, lo que prepararía la llegada de la máquina de vapor. En el siglo XIX, Faraday y Maxwell descubrirían la segunda gran fuerza, el electromagnetismo, que abriría el camino para la siguiente revolución: el uso comercial de la electricidad. Por último, el descubrimiento de las fuerzas nucleares, también por científicos europeos, no solo nos permitió conocer la fuente de energía que enciende las estrellas, sino también la inmensa cantidad de energía almacenada dentro del átomo, que pronto nos permitirá disponer de la energía ilimitada de la fusión nuclear.

Al renombrado economista Robert C. Allen (1944-) no le cabe duda de que el empujón decisivo a la prosperidad humana fue la Revolución Industrial, que, según sus propias palabras, inauguró la era del desarrollo económico sostenido. Aunque advierte que

el proceso de divergencia entre Occidente y el resto del mundo comenzó mucho antes, a partir del viaje de Vasco de Gama (1497) a la India y el descubrimiento de América por Cristóbal Colón y sus cuatro viajes (1492-1502). Estos viajes los podemos considerar como los primeros pasos hacia una economía global, que amplificaría, en un momento histórico posterior, los efectos de las dos revoluciones industriales.

A lo largo el siglo XIX, y en paralelo con los avances en la tecnología, Occidente introduciría una serie de políticas que facilitarían su desarrollo económico, y que Allen resume en las cuatro que entiende más relevantes: la creación de un mercado nacional unificado mediante la eliminación de aranceles internos y la construcción de una infraestructura de transporte; la introducción de aranceles externos para proteger las industrias nacionales de la competencia británica; la creación de bancos para estabilizar la moneda y financiar las inversiones en la industria; y el acceso a la enseñanza de una gran parte de la población para mejorar su capacitación para el trabajo. (2013, p. 13)

Para los historiadores el despegue del progreso europeo comienza con la consolidación del Renacimiento, a la que seguirán profundas transformaciones en todos los órdenes: en el científico se suelen anotar como hitos la publicación de los dos primeros tratados científicos, *De revolutionibus*, de Copérnico y *De humani corpore fabrica*, de Andreas Vesalius (1514-1564); en el económico, la primera globalización preindustrial y sus consecuencias; en el sociopolítico, el auge del absolutismo y la consolidación de la burguesía como clase dominante en el comercio y las finanzas; en el religioso, la Reforma Protestante, que quebraría el poder monolítico de la iglesia católica. Y la transformación más decisiva será «la transmutación de la idea medieval de las libertades en una ideología de la libertad» (Touchard, 1961, p. 240); una mudanza que irá tomando forma a medida que la ideología burguesa se va consolidando, y que dará vida a un nuevo personaje histórico: el ciudadano.

A todas estas razones podríamos añadirles las de Ferguson, que encontramos en *Civilización. Occidente y el resto*. El historiador británico propone como causas del despegue del mundo occidental la competencia entre los numerosos Estados de la Europa de la Alta Edad Media, la ciencia, los derechos de propie-

dad, la medicina, la sociedad de consumo y la ética del trabajo, en este caso, la protestante.

Daron Acemoglu (1967-) y James A. Robinson (1960-), por su parte, se decantan por las características de las instituciones como factor primario de la diferencia entre los niveles de prosperidad de unos y otros territorios. Es ampliamente compartida su distinción entre instituciones inclusivas —aquellas que incentivan la libertad de acción y la igualdad de los ciudadanos y fomentan una economía orientada a la innovación y el progreso— e instituciones extractivas —aquellas que permiten que las élites acaparen el poder político y económico con el fin de utilizarlos en su propio beneficio—. «El éxito económico de los países difiere debido a las diferencias entre sus instituciones, a las reglas que influyen en cómo funciona la economía y a los incentivos que motivan a las personas» (Acemoglu y Robinson, 2012, p. 95).

Y yo quiero hacer hincapié en que la aparición del ciudadano moderno — hijo de la Ilustración y emancipado de su condición de súbdito— sería el acontecimiento que abriría la puerta a una nueva era de la humanidad.

> El hombre, pues, fuera de la tutela de los dioses y de aquellos que se atribuyen su representación. Pero también de los sistemas de sumisión construidos a partir de una idea orgánica de las sociedades humanas, como estricta prolongación de la naturaleza. El hombre capaz de conocer y decidir, el hombre responsable de sus acciones. Pero el hombre autónomo también frente al poder real» (Ramoneda, 2010, p. 34).

Un hombre renacido al que el preámbulo de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789 reconocía como titular de un conjunto de «derechos naturales, inalienables y sagrados». Los derechos que, sin hacer ruido, cambiarían el *modus vivendi* de las sociedades occidentales: los derechos civiles, como lo son la libertad de pensamiento, de conciencia, de expresión; los derechos políticos, como el de elegir y controlar a aquellos que ejercen el poder político; los derechos económicos, como el derecho a la propiedad privada, al trabajo, al libre comercio, a la promoción profesional; los derechos sociales, llamados a garantizar un nivel de vida digno, como la alimentación, la salud, la educación, etcétera.

Ya tenemos unas cuantas versiones de los factores que trajeron la prosperidad a todos los países que llamamos desarrollados, la pregunta ahora es si son reproducibles en el resto o, incluso, si es adecuado copiarlos. Mi respuesta es sí: son reproducibles y es adecuado copiarlos. Mas no es fácil, porque ni siquiera en el mundo desarrollado estas condiciones funcionan plenamente. Otra razón por la que no es sencillo este ejercicio de asimilación es porque existen obstáculos difíciles de superar; entre otros, los que identifican Banerjee y Duflo: la ignorancia, la ideología y la inercia. ¿Puede la educación derribar estos obstáculos? Por supuesto.

El capital humano. Fue Theodore Schultz (1902-1998) el que formuló la Teoría del capital humano. El Nobel de economía nos hizo saber que para explicar ciertos fenómenos macroeconómicos, como el incremento del PIB o de la Renta Nacional (RN), era necesario sumar a los factores productivos tradicionales (la tierra, el capital y el trabajo) un cuarto factor: los conocimientos y las capacidades de los trabajadores, a las que dio el nombre de capital humano. Antes, hasta mediados del siglo XX, el pensamiento económico consideraba que los conocimientos y las capacidades adquiridas mediante la educación eran un gasto que permitía a las personas incrementar su valor en el mercado laboral y sus expectativas profesionales, pero no un agente del crecimiento económico; era el trabajo el que hacía crecer la economía.

El trabajo se consideraba un factor productivo homogéneo —mano de obra—, por lo que cualquier persona podía ser sustituida por otra sin merma alguna de la productividad, toda vez que esta dependía, exclusivamente, de la cantidad y calidad de la maquinaria (el capital) dedicada a la fabricación y manipulación de los productos. La aportación del factor trabajo a un proceso productivo dependía, únicamente, del incremento del número de trabajadores o de las horas trabajadas, ya que cada trabajador y cada hora trabajada tenían el mismo valor. Volviendo a Schultz, es famosa su conferencia *Investment in Human Capital*, en la que defendía el valor de la educación, los conocimientos y las capacidades:

> Aunque es obvio que las personas adquieren habilidades y conocimientos útiles, no resulta tan obvio que estas habilidades y conocimientos puedan ser consideradas como una forma de capital, que este capital sea, en buena parte, producto de una inversión meditada, que haya crecido en las sociedades occidentales a un ritmo

> mucho más rápido que el capital convencional (no humano), y que su crecimiento haya sido el rasgo más característico del sistema económico. Se ha podido constatar ampliamente que los aumentos de la producción nacional han sido muy superiores a los incrementos de los factores productivos tradicionales: la tierra, las horas-hombre y el capital físico. La inversión en capital humano es probablemente la principal explicación de este fenómeno. (1961, p. 1).

La Teoría del capital humano iría tomando forma en los años sesenta y setenta con las aportaciones de Edward Denison (1915-1992), Gary Becker (1930-2014), Jacob Mincer (1922-2006), Mark Blaug (1927-2011) y otros. Sus postulados han sido profusamente debatidos, apareciendo nuevos modelos teóricos que plantearon enfoques alternativos, pero todos ellos coincidieron en que la educación se había convertido en el factor decisivo del desarrollo socioeconómico de los países más prósperos. La propia definición de capital humano se fue enriqueciendo a lo largo de todos estos años hasta llegar a la que propone la OCDE —que he tomado como referencia para sugerir la mía— y que entiende el capital humano como los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes de los seres humanos que contribuyen a la creación de bienestar personal, social y económico.

Robert Solow (1924-2023) fue el primer economista que intentó cuantificar el crecimiento económico imputable a este factor emergente. Llegó a la conclusión de que la productividad en Estados Unidos se había duplicado durante el período 1909-1949. De este incremento, el 87,5 por ciento es atribuible al cambio tecnológico y el 12,5 por ciento restante a la utilización del capital. (1957, p. 320). Al hablar de cambio tecnológico se refería al conocimiento.

El reconocimiento del capital humano como factor decisivo del bienestar personal, social y económico de los habitantes de este planeta consagró a la educación como el activo capital del progreso de nuestra especie.

> Así, los economistas hablan de inversiones en «capital humano», igual que se habla de inversiones en el capital físico [...]. Y del mismo modo que un negocio o una economía entera pueden acumular capital físico, también un individuo o una sociedad entera pueden acumular capital humano, en el sentido de educación, competencias, salud, etc.» (Sachs, 2015, p. 301).

No debemos olvidar que la educación, además de ser un «activo productivo», es también un derecho reconocido en el artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos[19].

Sí, ya sabemos que hay otros muchos factores que contribuyen al desarrollo socioeconómico de los países, pero, a mi juicio, la inversión más importante que pueden hacer es educar a sus ciudadanos.

La educación. Creo que para empezar a departir sobre la educación y su importancia es indispensable citar, una vez más, a Pinker.

> Los estudios de los efectos de la educación confirman que las personas educadas son realmente más ilustradas. Son menos racistas, sexistas, xenófobas, homófobas y autoritarias. Confieren un valor superior a la imaginación, la independencia y la libertad de expresión. Tienen más probabilidades de votar, realizar tareas voluntarias, expresar opiniones políticas y pertenecer a asociaciones cívicas como sindicatos, partidos políticos y organizaciones religiosas y comunitarias. Asimismo es más probable que confíen en sus conciudadanos, un ingrediente primordial del precioso elixir llamado capital social, que otorga a las personas la confianza para contratar, invertir y obedecer la ley sin temor a ser unos tontorrones de los que se aproveche todo el mundo. (2018, pp. 295-296).

«Por todas estas razones, el crecimiento de la educación —y su primer dividendo, la alfabetización— es un buque insignia del progreso humano», sigue Pinker.

---

19 Artículo 26 de la declaración de la Declaración Universal de Derechos Humanos:

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

3. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

Hoy en día, la educación se está empezando a entender como un proceso de intercambio en el que el alumno desarrolla sus capacidades para aprender y, a cambio, el profesor le enseña, le orienta, facilitándole las herramientas adecuadas para adquirir esas capacidades. Para los que tenemos cierta edad, esta definición de la educación supone una innovación disruptiva sobre el viejo concepto de la educación como transmisión de conocimientos, propio de las teorías conductistas o mecanicistas imperantes hasta hace bien poco.

Fue el constructivismo —una escuela de pensamiento, tres de cuyos exponentes más notables son Jean Piaget (1896-1980), Lev Vigotsky (1896-1934) y Jerome Bruner (1915-2016)— el que cambió profundamente el concepto de la educación. El constructivismo parte de la base de que el conocimiento no es el resultado de la mera asimilación de información, sino de un proceso interactivo a través del cual esta información es reprocesada por cada persona a partir de sus propias representaciones, sus experiencias, sus motivaciones y su realidad social. Y fue Bruner el que, tomando como base las teorías de Piaget y Vigotsky, desarrolló su propia formulación: el aprendizaje por descubrimiento o heurístico.

Esta teoría sostiene que el alumno debe adquirir los conocimientos por sí mismo; que la labor del profesor no es transmitir unos saberes determinados, sino guiar y estimular a los alumnos para que adquieran esos conocimientos mediante la observación, la comparación y el ensayo. El aprendizaje por descubrimiento presenta ventajas apreciables frente a otras metodologías: se aprende a aprender; es decir, se estimula a los alumnos a pensar por sí mismos, a plantear hipótesis, a tratar de validarlas de manera lógica y estructurada; y a resolver creativamente los problemas.

Si es importante la metodología, cómo aprender, también lo es la finalidad: ¿qué hay que aprender? La respuesta a esta pregunta la encontramos en el informe de Jacques Delors (1925-2023) para la UNESCO, *La educación encierra un tesoro*. Son cuatro los fines de la educación: aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser.

Aprender a conocer nos permitirá no solo incrementar nuestra cultura, sino también a comprender mejor nuestro entorno, mediante el estímulo de nuestra curiosidad intelectual y el aprovechamiento de las posibilidades que nos ofrece la educación a lo largo de la vida.

Aprender a hacer no solo consiste en adquirir una determinada cualificación profesional, sino también en desarrollar aquellas competencias que nos permitan hacer frente con éxito a los desafíos que salpicarán nuestra carrera profesional.

Aprender a vivir juntos quiere decir ser capaz de comprender a los demás, respetando sus puntos de vista y mostrando unas actitudes coherentes con los valores del pluralismo y la necesidad de convivir en paz.

Aprender a ser implica desarrollar nuestra personalidad, de manera que seamos capaces de actuar con autonomía, criterio y responsabilidad en las diferentes circunstancias de nuestra vida.

Ilustrados en el qué y el cómo, me gustaría que nos acercásemos al futuro de la educación, a los grandes retos pendientes, que, a mi entender, se resumen en tres: la educación para todos, la educación a lo largo de la vida y la educación para la responsabilidad.

1. La educación para todos es un reto en el que se sigue avanzando. Es una realidad que los beneficios de la educación se van extendiendo, poco a poco, a todos los niños y jóvenes del mundo. Hace muchos años que se persevera en alcanzar unos objetivos educativos a nivel global que garanticen que todos los niños, los jóvenes y los adultos puedan beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje. En la Declaración Mundial sobre Educación para Todos —que siguió a la Conferencia Mundial del mismo título celebrada en Jomtien, Tailandia, en 1990— se reafirmaba el derecho de toda persona a la educación y se señalaban los problemas que impiden que este derecho universal siga siendo negado a millones de personas. El texto merece ser reproducido por lo que tiene de actual.

> Al mismo tiempo, el mundo tiene que hacer frente a problemas pavorosos: en particular, el aumento de la carga de la deuda de muchos países, la amenaza de estancamiento y decadencia económicos, el rápido incremento de la población, las diferencias económicas crecientes entre las naciones y dentro de ellas, la guerra, la ocupación, las contiendas civiles, la violencia criminal, los millones de niños cuya muerte podría evitarse y la degradación generalizada del medio ambiente. Estos problemas frenan los esfuerzos para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje y, a su vez, la falta de educación básica que sufre un porcentaje importante de la población impide a la sociedad hacer frente a esos problemas con el vigor y la determinación necesarios. (UNESCO, 1990, p. 4).

Pese a todas estas dificultades, en el año 2000 se celebra el Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, Senegal), en el que se ratifican los objetivos de Jomtien, que se replantean en el Foro Mundial sobre la Educación 2015 (Incheon, Corea del Sur). En esta conferencia se acuerda una nueva agenda educativa con el objetivo de asegurar una educación de calidad, equitativa, inclusiva y a lo largo de la vida para todos. Este objetivo pretende alcanzarse en 2030.

2. La educación a lo largo de la vida —entendida como un proceso continuo que nace y muere con nosotros— es una vieja aspiración y una imperiosa necesidad tal como el mundo está evolucionando. Ya hemos hablado de ello. Fue en los años setenta del siglo pasado —concretamente, en la XIX Reunión de la Conferencia General de la UNESCO (Nairobi, 1976)— cuando la educación permanente comenzó a abordarse de manera explícita. En las actas de la conferencia podemos leer:

> ...la educación permanente, lejos de limitarse al período de escolaridad, debe abarcar todas las dimensiones de la vida, todas las ramas del saber y todos los conocimientos prácticos que puedan adquirirse por todos los medios y contribuir a todas las formas de desarrollo de la personalidad. Los procesos educativos, que siguen a lo largo de la vida los niños, los jóvenes y los adultos, cualquiera que sea su forma, deben considerarse como un todo[20].

3. La educación para la responsabilidad es fundamental para aprender a ser. La solución de los problemas que enturbian nuestro futuro dependerá de nuestra actitud ante el mundo, una conducta que, al margen de cualquier ideología, deberá guiarse por la razón, el respeto y la responsabilidad, si no queremos dar carpetazo a la historia.

Conocimiento, capitalismo y empresa

Hay imágenes del capitalismo que se han ido imprimiendo en las mentes de la mayoría de nosotros: la primera es que el capitalismo es un sistema económico estribado en la acumulación de capital, de ahí le viene el nombre, y que el capital es «el conjunto

---

20 UNESCO (1977): Actas de la Conferencia General, 19ª reunión, volumen 1, p. 124.

de los activos no humanos que pueden ser poseídos o intercambiados en un mercado» (Piketty, 2014, p. 60). La segunda es que el capitalismo es un sistema económico perverso del que nos tenemos que deshacer. Pues bien, yo no comparto ninguna de ellas. Y de eso es de lo que quiero hablar a continuación.

El capitalismo reinterpretado. El capitalismo toma su nombre de una de sus características, la acumulación de capital, pero detrás de ese nombre hay mucho más: el capitalismo es el sistema económico que la inteligencia social de los occidentales creó para transformar el conocimiento en riqueza.

Las revoluciones industriales fueron hijas del conocimiento científico y, por lo tanto, de la Ilustración; pero el conocimiento científico no podía crear riqueza por sí mismo, necesitaba un agente que lo convirtiera en algo práctico y beneficioso para los seres humanos, y ese agente fue el capitalismo moderno. La riqueza fue un tesoro oculto hasta hace muy poco, que el capitalismo descubrió, y que sigue escondido para millones de personas.

> El mundo antes de 1750 era un mundo marcado por la pobreza, a pesar de que fuera capaz de producir tesoros de la historia humana como las pirámides egipcias, la Acrópolis, la Gran Muralla China, la basílica de Santa Sofía en Constantinopla y la catedral de Notre Dame. La grandiosidad de todos estos monumentos no cambia el hecho de que la mayor parte de las personas llevaban existencias rurales y difíciles, siempre al borde del hambre, la enfermedad y una muerte temprana. (Sachs, 2015, p. 101).

Keynes, en *Economic Possibilities for our Grandchildren*, pinta un paisaje parecido: digamos que desde hace dos mil años antes de Cristo, hasta el comienzo del siglo XVIII, no hubo grandes cambios en el nivel de vida de las personas comunes y corrientes que vivían en los lugares civilizados de la tierra. Las razones que aduce Keynes son la notable ausencia de innovaciones técnicas destacables y la incapacidad para acumular capital.

La riqueza que brota del capitalismo —o, simplemente, la riqueza— podemos interpretarla como la abundancia de bienes que pueden ser poseídos y acumulados, pero también como la capacidad de poseer y acumular esos bienes. La riqueza no es posible sin que, previamente, existan bienes susceptibles de ser compra-

dos. Y estos bienes son los que los capitalistas empezaron a fabricar a partir de la primera Revolución Industrial.

La historia nos enseña que los avances de la ciencia y a tecnología no son continuos, sino que se presentan en oleadas. La electricidad, el motor de explosión, los ordenadores... trajeron consigo cientos de productos derivados, que, una vez comercializados, permitieron a sus fabricantes acumular capital y generar más riqueza. Son estas oleadas de conocimiento las que determinan los ciclos económicos. Si los definimos como la sucesión de fases de expansión y contracción que se producen en una economía, observaremos que la fase de auge de un ciclo económico comienza a partir de una o varias innovaciones tecnológicas, y que su fase terminal —la crisis— comienza cuando los mercados se saturan de esas novedades tecnológicas o cuando son sustituidas por otras.

Como argumenta Kaku en *La física del futuro*, el primer ciclo económico del capitalismo moderno tiene su origen en la máquina de vapor. De todas las máquinas movidas por energía de vapor, la locomotora sería la vedete incuestionable. A principios del siglo XIX, gran parte los excedentes de capital generados por un capitalismo incipiente se invertirían en las numerosas compañías ferroviarias que cotizaban en el parqué londinense. No tardó en formarse una gran burbuja, que, al estallar, provocaría la crisis de 1850. Lo paradójico es que el gran momento del ferrocarril no llegaría hasta finales de ese mismo siglo. La crisis de 1950 fue seguida por la de 1875 y otras menores.

Una segunda oleada tecnológica impulsada por la electricidad, el petróleo y el automóvil abriría un nuevo ciclo económico. La riqueza generada por esta segunda oleada tecnológica iría a parar a Wall Street, sin otro objetivo que especular con los valores de las *utilities* y de las empresas automovilísticas. La burbuja estalló, provocando la crisis económica más violenta del sistema capitalista. Paradójicamente, la electrificación y la pavimentación de Estados Unidos no tomarían impulso hasta los años cincuenta y sesenta del siglo pasado. La tercera gran oleada de ciencia y tecnología llegó en forma de ordenadores, láseres, internet, etcétera. La riqueza creada por estas tecnologías emigró hacia el negocio inmobiliario. El precio de las viviendas se disparó, a la vez que los bancos concedían hipotecas que sus beneficiarios no podían pa-

gar. El resultado, la Gran Recesión de 2008. En este caso no hubo paradoja sino solo estupidez. Una estupidez cuyos efectos todavía estamos sintiendo. Para mí, esta fase de contracción continuará, con sus más y sus menos, hasta que la nueva oleada de tecnología nos sitúe al principio de otro ciclo económico, que se espera para dentro de unos treinta años.

El capitalismo puede aprender. Nuestro sistema económico ha sabido sacar un enorme partido de la ciencia y la tecnología; aprendió a utilizarla y a convertirla en mercancía. Esta capacidad, que hoy apenas nos llama la atención, nos demuestra que el capitalismo puede aprender; sí, puede aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser.

Aprender a conocer es indispensable para el capitalismo, y lo es porque solo se conoce a sí mismo. Utilizo la palabra capitalismo, pero la podría sustituir por economía. Encastillados en un universo aparte, los rectores de lo económico no quieren entender que la economía no es una ciencia natural, sino social. La predictibilidad, la fiabilidad y la objetividad son propiedades de las ciencias naturales, mientras que a las ciencias sociales no les podemos atribuir estas mismas cualidades. Chang se atreve a decir más: «La economía es un argumento político. No es, ni nunca podrá ser una ciencia. En la economía no existen verdades objetivas que puedan ser establecidas independientemente de los juicios políticos y a menudo morales» (2015, p. 405). Advierte a muchos de sus colegas de que la economía no es solo comercio y estadísticas: «La economía es mucho más que el mercado. No podemos construir una buena economía — o una buena sociedad— a menos que consideremos la vasta extensión existente más allá del mercado» (*Ibid*., p. 409).

Convertir la economía en estadísticas y someterla a los dictados de las «ideologías económicas de turno» ha tenido importantes consecuencias negativas. No estoy cuestionando el papel de los economistas, estoy reivindicando una de las amonestaciones más importantes de este libro: la necesidad de ver y entender más allá de nuestra pequeña parcela del saber y de nuestra realidad más inmediata. Chang, refiriéndose a sus colegas economistas, nos aclara:

> El conocimiento especializado es absolutamente necesario, pero, por definición, un experto conoce bien solo un campo limitado y no

> podemos esperar que emita juicios sólidos sobre temas que abarquen más de un ámbito de la vida (es decir, la mayoría de los temas), sopesando por igual las distintas necesidades humanas, las restricciones materiales y los valores éticos. (*Ibid*., p. 410).

Aprender a hacer puede que, a simple vista, no sea una necesidad apremiante del capitalismo. Nadie pone en duda sus competencias para transformar los factores productivos y la tecnología en riqueza y bienestar. Sin embargo, resulta también evidente que no ha sido capaz de evitar su gran fracaso social. Le queda pendiente la tarea de desarrollar sus competencias y mudar sus comportamientos, si lo que quiere es tener éxito en su desempeño como sistema social.

Aprender a vivir juntos, a convivir, es otra asignatura pendiente que tiene el capitalismo. Esto ya quedaba muy claro en el apartado dedicado a la inteligencia, cuando compartimos que el capitalismo resulta odioso porque siempre da a entender que aquello que es bueno para la sociedad es malo para él. El neoliberalismo —que arrinconó al Adam Smith filósofo, el que habla de la simpatía como la capacidad del ser humano de ponerse en el sitio de los demás, de sufrir y sentir como sus semejantes, para agarrarse con firmeza al «propio interés» del Adam Smith economista— sigue perseverando en su lucha contra todo lo que huela a bien común. No está dispuesto a asumir las palabras de Michael J. Sandel (1953-): Si una sociedad justa requiere de un intenso sentimiento comunitario, tendrá que encontrar una forma de cultivar en los ciudadanos una preocupación por el conjunto, una dedicación al bien común (2011, p. 298). Pero no todo es malo. En lo positivo, hemos de reconocer los grandes beneficios y las inmensas oportunidades que las sociedades capitalistas modernas ofrecen a sus ciudadanos. Sin ciencia, tecnología y capitalismo no hubiésemos podido dejar atrás la vida «sucia, brutal y corta» de nuestros antepasados.

Aprender a ser —el cuarto objetivo de la educación— significa capacitar a las personas para actuar con autonomía, criterio y responsabilidad en las diferentes circunstancias la vida. El capitalismo nunca ha aprendido a ser. ¿Por qué? Pues porque no lo ha necesitado: no tiene competidores. Así lo proclamó Fukuyama en 1992: «El triunfo de Occidente, de la *idea* occidental, se pone ante todo de manifiesto en el agotamiento total de alternativas sistemáticas viables al liberalismo occidental» (2015, p. 56).

En *Economía humanista*, José Luis Sampedro (1917-2013) se refiere a la proclamación de Fukuyama en estos términos:

> Baste recordar el éxito inmediato que hace pocos años obtuvo la tesis fukuyamesca del «fin de la historia», según la cual el sistema de vida americano representa la cima alcanzable en la evolución humana y no tiene ya sentido plantearse hipótesis de supuestas alternativas. En este mundo privilegiado y dueño de un poder que condiciona el del resto de la humanidad, se ofrecen (según esa tesis finalista) beneficios tales como la libertad, la igualdad ante la ley, la democracia y el desarrollo económico. Los economistas justificadores del sistema, y los que ingenuamente acatan sus dictámenes, se reúnen a menudo con los políticos y con los medios informativos en espectaculares conferencias, reiterando las líneas de acción presentes y prometiendo gracias a ellas el progreso que conduzca al final de la pobreza actual en un plazo de pocos años. (2009, p. 16).

Tratándose un humanista militante, como lo era Sampedro, es esperable que su punto de vista no concuerde en absoluto con el de aquellos economistas que aceptan el liberalismo occidental como el culmen de la evolución ideológica de la humanidad; entre otras cosas, porque sus dádivas no son, a juicio de estos economistas, tan valiosas como parecen: la libertad es cuestionable; la igualdad es falsa; la democracia es dudosa y el desarrollo económico es insostenible.

Resumiendo, educar al capitalismo es una necesidad perentoria. Es mucho más sencillo educarle que alumbrar un sistema alternativo. Y somos nosotros, la sociedad, los que tenemos que instruirle, y para eso tenemos que aprender nosotros primero. Y para empezar a aprender tenemos que dejar a un lado nuestra soberbia: el género humano ha hecho progresos espectaculares, y esto nos ha envanecido, pero no quiere decir que no haya habido o pueda haber vueltas atrás. Aunque los optimistas creemos que retroceder es casi imposible, hemos de ser conscientes de que podemos estar equivocados.

> Si alguna lección podemos retener de los tres últimos siglos de historia mundial es que el progreso humano no es lineal. Sería un error partir de la hipótesis de que todo irá siempre a mejor y que la libre competencia entre las potencias estatales y los actores económicos es suficiente para llevarnos, como por arte de magia, a la

> armonía social y universal. El progreso humano existe, pero es un combate permanente que debe estar basado en un análisis razonado de las experiencias históricas pasadas, con todo lo positivo y negativo que éstas conllevan. (Piketty, 2019, pp. 34-35).

Incluso los optimistas tenemos que reconocer que el presente está emitiendo señales de regresión: «Con el comienzo del siglo XXI, apenas superado el temor a un apocalipsis nuclear, tras el colapso del mundo soviético en 1989-1991, y recién abolido el *apartheid* sudafricano en 1991-1994, el mundo entró en un nuevo letargo: el del calentamiento global y el repliegue identitario y xenófobo» (*Ibid.*, p. 34). Si el mundo no quiere volver hacia atrás, hemos de encararnos con nuestro futuro. Tenemos los conocimientos para avanzar hacia un mundo todavía mejor, solo nos faltan la voluntad y la responsabilidad.

Las empresas también pueden aprender. Bien podemos decir que este es un libro sobre la evolución de nuestra civilización, nuestro sistema económico y nuestras empresas. Evolucionamos porque somos seres inteligentes y, por lo tanto, capaces de aprender y prosperar.

Dicho esto, en todo aprendizaje siempre hay alguien que enseña y alguien que adquiere el conocimiento. Y, como vengo proponiéndole, hemos de ser nosotros, la sociedad, la que forme al capitalismo; y ha de ser el capitalismo el que ha de educar a la empresa. El problema que se nos presenta es que ni la sociedad está en disposición de instruir al capitalismo ni el capitalismo está en condiciones de ilustrar a las organizaciones.

¿Y qué deberían aprender las empresas? Pues a conocer, a hacer, a convivir y a ser.

Aprender a conocer es indispensable para la empresa, como lo es para el capitalismo. Es innegable que la imagen que la mayoría de las personas tiene sobre las empresas es la de unas instituciones cuyos gestores solo levantan la cabeza para observar a la competencia y escrutar las cuentas de resultados en las pantallas de sus ordenadores, ajenos a todo lo demás. Esta percepción ha de cambiar si las empresas quieren sobrevivir.

Como comentamos en el capítulo anterior, las escuelas de negocios han de plantearse una profunda revisión de sus programas educativos, con el objetivo de desarrollar en sus estudiantes la

capacidad de ver y entender el mundo que les rodea y anticipar su futuro; han de ilustrarlos también en las «distintas formas del saber», como proponía Cortina.

Aprender a hacer es, para muchos, algo que la empresa moderna no necesita. Hoy en día, la empresa es un modelo insuperable de eficacia y eficiencia; es, además, una de las fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea; y, por añadidura, la creadora de la riqueza y el bienestar. ¿Se puede pedir más? Pues sí. Como veremos en el capítulo siguiente, serán muchos los retos a los que las organizaciones se tendrán que enfrentar en los tiempos que vienen, y estos desafíos les obligarán a ser más flexibles, adaptables, comprometidas y sugerentes; en otras palabras, les apremiarán a ser más humanas y competitivas a la vez, como ya señalé.

Aprender a convivir incluye aprender a compartir. La organización relacional tiene ese nombre, entre otras cosas, porque recuperará una de las aportaciones fundamentales de Smith: la simpatía. Como ya hemos visto, Smith llama simpatía a la capacidad del ser humano de ponerse en el sitio de los demás, de sufrir y sentir como sus semejantes. Cuando nos relacionamos con los demás es cuando los conocemos. Es entonces cuando podemos ponernos en su lugar y cuando estamos en condiciones de comprender que todo ser humano tiene derecho a vivir una vida digna.

En la práctica, de lo que se trata es de la empresa entienda que hay un mundo a su alrededor y que ese mundo no solo lo habitan sus *stakeholers*, sino una sociedad en la que vive y de la que vive; una sociedad de personas que, por el hecho de serlo, tienen derecho a vivir dignamente.

Aprender a ser quiere decir, en este caso, aprender a actuar bajo los principios de la razón, el respeto y la responsabilidad. Parece fácil, pero todos hemos conocido y padecido «oleadas de sinrazón» en la galaxia empresarial. La Gran Crisis es el ejemplo más reciente: unas cuantas dosis de razón hubieran evitado que las entidades financieras derivasen en casinos de juego. Cuando se dan estos casos no suelen ser los accionistas y los directivos los más perjudicados, normalmente, son los trabajadores y la sociedad en su conjunto los peor parados.

La sinrazón acostumbra a venir siempre seguida por la falta de respeto, que suele manifestarse en despidos masivos y ayudas

de los gobiernos. Una galaxia empresarial respetuosa debe desterrar el mal hábito de asumir que, cuando las cosas van bien, el beneficio ha de ser para la empresa, y que, cuando van mal, el perjuicio ha de soportarlo la sociedad.

Otro mal hábito es asumir que la empresa está obligada a responder solo frente sus accionistas y que todo vale siempre que asomen beneficios. Esta es una mala práctica que suele terminar en fracaso. Afortunadamente, este hábito empieza a ser pasado, aunque sea muy lentamente. Es verdad que hay muchas empresas que fingen lo que no son —el postureo también ha llegado a la galaxia empresarial—, pero lo cierto es que empieza a percibirse una firme voluntad de alinear el interés de la empresa con el interés público; testimonio de ello es la gran difusión ha tenido el documento *Reforming Business for the 21st Century*, de lectura muy recomendable.

EL SISTEMA RESPIRATORIO. Los valores

Evolucionar o involucionar, esa es la cuestión. Y este es el dilema al que nos enfrentamos. Está claro que en un mundo de Estados soberanos escasamente cohesionados —entregados unos a la defensa de sus propios intereses y cautivos otros de su miseria— es fácil añorar un pasado que no hemos vivido. Henry Kissinger (1923-2023), una de las personas que mejor conoció el entramado geopolítico de su tiempo, avanzó esta imagen del final del siglo XXI, que no es muy tranquilizador, pero tampoco aterrador:

> El sistema internacional del siglo XXI quedará señalado por una aparente contradicción: por una parte fragmentación; por la otra, creciente globalización. En las relaciones entre Estados, el nuevo orden se parecerá más al sistema de Estados europeos de los siglos XVIII y XIX que a las rígidas pautas de la Guerra Fría. Habrá al menos seis grandes potencias: los Estados Unidos, Europa, China, Japón, Rusia y probablemente la India, así como toda una pléyade de países de mediano tamaño y más pequeños. Al mismo tiempo, las relaciones internacionales se han vuelto por primera vez auténticamente globales. Las comunicaciones son instantáneas; la economía mundial opera de manera simultánea en todos los continentes. Ha aflorado todo un conjunto de problemas, como la proliferación nuclear, las cuestiones ambientales, la explosión demográfica y la interdependencia económica, a los que sólo se puede hacer frente a escala universal. (1996, p. 16)

Quiero creer que en algún momento decidiremos poner fin a la contradicción que señala el diplomático norteamericano. Para ello no tendremos más remedio que aprender a convivir. Solo así podremos abordar, con garantía de éxito, los grandes desafíos a los que se enfrenta nuestra especie. Y para convivir en paz será indispensable que compartamos «una actitud ética global o planetaria», un «mínimo necesario de valores humanos». Son palabras de Küng que ya conocemos.

¿Qué se entiende por valor y cuáles son estos valores humanos que hemos de compartir? Como anticipaba en la presentación, llamamos valores a unos referentes, a unas convicciones éticas que inspiran nuestras vidas y nuestros actos y que nos distinguen de cualquier otro ser de la naturaleza.

Cuando nos preguntamos qué valores hemos de compartir es lógico que pensemos en los éticos o morales. A diferencia de los valores de nivel inferior, como los instrumentales o pragmáticos —el ahorro, la prudencia, la obediencia, el bienestar, la felicidad, el éxito—, los valores éticos son aquellos que «exigen actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa» (Höffe, 2007, p. 151).

> Como fundamento de todos los demás valores, [los valores éticos] tienen el rango de valores morales básicos. Por lo general no ligados a condiciones especiales de una comunidad determinada, se distinguen por poseer validez para todas las personas. [...] De los valores básicos pueden obtenerse valores específicos, intermedios. [...] Desde el punto de vista empírico o normativo, en el plano básico hay valores compartidos por toda la humanidad, y en el plano intermedio hay valores compartidos en parte por culturas y épocas, en parte por comunidades individuales. (*Ibid*., p. 151).

Como vengo repitiendo desde la presentación, la libertad y la dignidad son los valores capitales por compartir. Son los valores universales en los que se fundamentan todos los demás. En esta condición figuran en el artículo primero de la Declaración Universal de Derechos Humanos: «Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros». Sean estos u otros —por ejemplo, la verdad y la justicia, planteados por Michael Walzer (1935-), o la identidad y

la solidaridad que sugería Küng—, lo importante es llegar a un consenso mundial para compartir estos valores.

Pero llegar a ese consenso no es tan sencillo. Y la dificultad no consiste en decidir los valores a compartir, sino en vencer a los dos grandes adversarios de la prosperidad del género humano: la desigualdad y la intolerancia. La desigualdad y la intolerancia (junto con la degradación medioambiental) son, sin duda, los principales problemas de la humanidad, y un serio impedimento para avanzar hacia una civilización planetaria, que debería ser nuestro destino deseable. Pronto, la ciencia nos concederá el poder de los dioses mitológicos, pero seguimos siendo incapaces de convivir en paz. Somos *Sapiens* a medias, y continuaremos siéndolo hasta que seamos capaces de vencer a nuestros dos grandes enemigos; hoy en día, estamos muy lejos de conseguirlo.

Lindante con lo que he escrito en el párrafo anterior, no puedo dejar de mencionar que tenemos un problema añadido: nos cuesta asumir que los deberes son la contraprestación de los derechos. Sí, los derechos suponen obligaciones, y las obligaciones no nos gustan. Küng nos recordaba que ya en el debate sobre los derechos humanos de la Asamblea de la Revolución francesa se planteó añadir una declaración de los deberes del hombre; y que, sin embargo, doscientos años después, vivimos en una sociedad en la que «individuos y grupos reivindican constantemente sus derechos sin reconocer para sí mismos ninguna clase de deberes» (*Ibid*., p. 112).

La libertad

La libertad, al igual que la dignidad, la podemos considerar como un valor y como un derecho político. La examinaremos desde estas dos perspectivas; pero antes permítame unas palabras de la segunda parte del *Quijote*.

> —La libertad, Sancho, es uno de los más preciosos dones que a los hombres dieron los cielos; con ella no pueden igualarse los tesoros que encierra la tierra ni el mar encubre… (cap. LVIII).

La libertad como valor, la libertad natural, se entiende como la capacidad del ser humano de vivir su propia vida. Este significado positivo o interno es el que la caracteriza como valor ético

superior y universal, por cuanto toma cuerpo en la conciencia de cada ser humano a través de un proceso de asimilación —que se produce siempre a nivel individual y en la esfera más íntima de la persona—, siendo, por tanto, anterior a cualquier derecho político. «Ni el corazón ni tampoco la mente, sino la interioridad como espacio de libertad absoluta dentro del propio yo fue lo que se descubrió a fines de la Antigüedad…» (Arendt, 2016, p. 232).

> Para la historia del problema de la libertad, la tradición cristiana sin duda se convierte en el factor decisivo. Casi automáticamente igualamos la libertad con el libre albedrío [la potestad de obrar libremente por reflexión y elección], es decir, con una facultad virtualmente desconocida para la Antigüedad clásica. […] Sólo cuando los primeros cristianos —Pablo en especial— descubrieron un tipo de libertad que no tenía relación con la política, el concepto de libertad pudo entrar en la historia de la filosofía. La libertad se convirtió en uno de los problemas principales de la filosofía cuando se tuvo de ella la experiencia de algo que ocurría en la interrelación de uno mismo y su propio yo, y fuera de la interrelación de los hombres. El libre albedrío y la libertad se convirtieron en sinónimos. (*Ibid.*, pp. 248-249).

Pero Arendt reconoce que esta libertad interior, esta capacidad para dirigir nuestra propia vida, necesita proyectarse en la sociedad, en la libertad de los demás, en la libertad política:

> …a pesar de la gran influencia que el concepto de una libertad interior no política ejerció en la tradición del pensamiento, no parece aventurado decir que el hombre no sabrá nada de la libertad interior si antes no tiene, como una realidad mundana tangible, la experiencia de su condición de ente de libre. Primero nos hacemos conscientes de la libertad o de su opuesto en nuestra relación con los otros, no en la relación con nosotros mismos. Antes de que se convirtiera en un atributo del pensamiento o en una cualidad de la voluntad, la libertad se entendió como la condición del hombre libre, la que le permitía marcharse de casa, salir al mundo y conocer a otras personas de palabra y obra. Esta libertad estaba claramente precedida por la liberación: para ser libre el hombre tiene que haberse liberado de las necesidades de la vida. Pero la condición de libre no se sigue automáticamente del acto de liberación. La libertad necesitaba, además de la mera liberación, de la compañía de otros hombres que estuvieran en la misma situación y de un espacio público común en el que se pudiera tratarlos, en otras palabras, un mundo organizado

políticamente en el que cada hombre libre pudiera insertarse de palabra y obra. (*Ibid*., pp. 234-235).

Esta libertad interior, esta capacidad para dirigir nuestra propia vida, puede ser positiva o negativa.

La libertad positiva, que depende de nuestra voluntad y nuestras acciones, necesita convivir con la libertad negativa o pasiva, entendiendo por tal el espacio reservado a la libertad personal por la no interferencia de los demás. Aunque los conceptos de libertad positiva y negativa se remontan al siglo XVIII, fue Isaiah Berlin (1909-1997) el más notorio de los contemporáneos que abordaron esta dicotomía. La libertad positiva la define en estos términos:

> El sentido «positivo» de la palabra libertad se deriva del deseo por parte del individuo de ser su propio amo. Quiero que mi vida y mis decisiones dependan de mí mismo, y no de fuerzas exteriores, sean éstas del tipo que sean. Quiero ser el instrumento de mis propios actos voluntarios y no de los de otros hombres. Quiero ser un sujeto y no un objeto; quiero persuadirme por razones, por propósitos conscientes míos y no por causas que me afecten, por así decirlo, desde fuera. Quiero ser alguien, no nadie; quiero actuar, decidir, no que decidan por mí; dirigirme a mí mismo y no ser accionado por una naturaleza externa o por otros hombres como si fuera una cosa, un animal o un esclavo incapaz de jugar mi papel como humano, esto es, concebir y realizar fines y conductas propias. Esto es, por lo menos, parte de lo que quiero decir cuando afirmo que soy racional y que mi razón es lo que me distingue como ser humano del resto del mundo. (2017, p. 217).

En cuanto a la negativa, este es el resumen de su definición:

> Normalmente se dice que yo soy libre en la medida en que ningún hombre ni ningún grupo de hombres interfieren en mi actividad. En este aspecto, la libertad política es, simplemente, el espacio en el que un hombre puede actuar sin ser obstaculizado por otros. Si otros me impiden hacer algo que antes podía hacer, entonces soy en esa medida menos libre; pero si ese espacio es recortado por otros hombres más allá de lo admisible, entonces puede decirse que estoy siendo coaccionado o hasta esclavizado. [...] Entiendo por ser libre, en este sentido, no ser importunado por otros. Cuanto mayor sea el espacio de no interferencia mayor será mi libertad. (*Ibid*., pp. 208-209).

La libertad positiva es una libertad activa, que requiere actuar, decidir y hacerse responsable de esas decisiones. La libertad negativa es una libertad pasiva, por cuanto se entiende como la mera ausencia de restricciones o interferencias en la esfera personal causadas por otros. La libertad positiva nos empuja a ser libres; la libertad negativa nos permite ser libres. Una diferencia que apenas se hace notar, pero inmensamente importante, tanto que para que podamos hablar de libertad con mayúsculas «es fundamental que exista no sólo la noción abstracta de que eres libre de elegir tus acciones, sino la capacidad de ejercitar esa libertad» (Acemoglu y Robinson, 2019, p. 26). Esta es la razón por la que la libertad ha sido y sigue siendo un don escaso. Para los afortunados que la disfrutamos, el debate se ha situado en determinar la frontera entre las dos libertades y cavilar sobre los efectos del desequilibrio entre ambas.

> Sin embargo, sigue siendo verdad que a veces hay que recortar la libertad de unos para asegurar la libertad de otros. ¿Sobre qué principios? Si la libertad es un valor sagrado e intocable, no puede haber tal principio. Por tanto, uno de estos principios o reglas en conflicto ha de prevalecer, al menos en la práctica. Y no siempre por razones que se puedan explicar con claridad y mucho menos generalizar en forma de reglas o máximas universales. En cualquier caso, hay que encontrar un compromiso práctico. [...] No podemos ser absolutamente libres y debemos ceder algo de nuestra libertad para preservar el resto. Pero rendirla toda es destruirnos a nosotros mismos. ¿Cuál debe ser pues este mínimo? Aquel que un hombre no puede ceder sin ofender la esencia de su naturaleza humana. ¿Y cuál es esta esencia? ¿Cuál es el patrón de referencia? Éste ha sido, y quizá será siempre, tema de interminable debate. (Berlin, 2017, pp. 212-213).

La libertad como derecho político, la libertad social o política, debe su desarrollo conceptual, entre otros, a Locke, Montesquieu (Charles Louis de Secondat, 1689-1755) y Rousseau. Los tres reconocerán la libertad positiva o filosófica como un atributo del individuo en el estado de naturaleza, en este estado de completa libertad, el individuo es libre «para ordenar sus actos y de disponer de sus propiedades y de sus personas como mejor les parezca, dentro de los límites de la ley natural, sin necesidad de pedir permiso y sin depender de la voluntad de otra persona» (Locke, 1969, p. 5): Pero los tres aceptarán que en la esfera política el ejer-

cicio de esta libertad habrá de limitarse. Así, veremos que en los tres autores la libertad política es igual en la forma (sometimiento a la ley), pero diferente en el propósito.

Locke, el padre del individualismo liberal, subordinará la libertad positiva a la ley y a la protección de la propiedad. En *Ensayo sobre el gobierno civil*, se refiere a la libertad del hombre en sociedad como aquella que consiste «en no estar sometido a otro poder legislativo que al que se establece por consentimiento dentro del Estado, ni al dominio de voluntad alguna, ni a las limitaciones de ley alguna, fuera de las que ese poder legislativo dicte de acuerdo con la comisión que se le ha confiado» (*Ibid*., p. 19).

> Siendo la alta finalidad de los hombres al entrar en sociedad el disfrute de sus propiedades en paz y seguridad, y constituyendo las leyes establecidas en esa sociedad el magno instrumento y medio para conseguirla, la ley primera y fundamental de todas las comunidades políticas es la del establecimiento del poder legislativo, al igual que la ley primera y básica natural, que debe regir incluso al poder de legislar, es la salvaguardia de la sociedad y de cada uno de sus miembros (hasta donde lo permita el bien público). (*Ibid*., p. 100).

Montesquieu, en *Del espíritu de las leyes*, subordinó la libertad natural al imperio de la ley y la seguridad de los ciudadanos, que condicionó a la existencia de una efectiva separación de poderes.

> La libertad es el derecho de hacer todo lo que las leyes permiten, de modo que si un ciudadano pudiera hacer todo lo que las leyes prohíben, ya no habría libertad, pues los demás tendrían igualmente esta facultad. [...] La libertad política de un ciudadano depende de la tranquilidad de espíritu que nace de la opinión que tiene cada uno de su seguridad. Y para que exista la libertad es necesario que el Gobierno sea tal que ningún ciudadano pueda temer nada de otro. Cuando el poder legislativo está unido al poder ejecutivo en la misma persona o en el mismo cuerpo, no hay libertad porque se puede temer que el monarca o el Senado promulguen leyes tiránicas para hacerlas cumplir tiránicamente. Tampoco hay libertad si el poder judicial no está separado del legislativo ni del ejecutivo. (2003, pp. 205-207).

Para Rousseau la libertad positiva tiene como límite la voluntad general. En *El contrato social*, proclama que el hombre accede al estado civil mediante un pacto social que le une a los demás

miembros de la comunidad. Mediante este pacto con la comunidad se produce el tránsito de su estado de naturaleza al estado civil, lo que supone para él un cambio muy notable «porque la justicia sustituye en su conducta al instinto y da a sus acciones la moralidad que antes les faltaba». Y continúa:

> ...lo que el hombre pierde por el contrato social es su libertad natural y un derecho ilimitado a todo cuanto le apetece y puede alcanzar; lo que gana es la libertad civil y la propiedad de todo lo que posee. Para no equivocarse en estas complicaciones, es preciso distinguir la libertad natural, que no tiene más límite que las fuerzas del individuo, de la libertad civil, que está limitada por la voluntad general, y la posesión de la propiedad, que no es sino el efecto de la fuerza o el derecho del primer ocupante, que no puede fundarse sino sobre un título positivo. (2011, pp. 30-31).

La influencia de estos pensadores se deja ver con claridad en los artículos cuarto y quinto de Declaración de Derechos del Hombre y el Ciudadano[21].

Pero cuando se habla de libertad política no se puede obviar a John Stuart Mill (1806-1873). En *Sobre la libertad*, Mill comienza reconociendo la pugna histórica entre libertad y autoridad. Confiesa que su ensayo tiene como finalidad definir la libertad social o civil, para lo que considera imprescindible fijar «los límites del poder que puede ser ejercido legítimamente por la sociedad sobre el individuo». Se pregunta: «¿Dónde se inicia la autoridad de la sociedad? ¿Qué parte de la vida humana debe ser atribuida a la individualidad y qué parte a la sociedad?». Y se contesta: «La individualidad debe gobernar aquella parte de la vida que intere-

---

21 Artículos cuarto y quinto de la Declaración de Derechos del Hombre y el Ciudadano.

Artículo 4. La libertad consiste en poder hacer todo lo que no perjudique a los demás. Por ello, el ejercicio de los derechos naturales de cada hombre tan sólo tiene como límites los que garantizan a los demás Miembros de la Sociedad el goce de estos mismos derechos. Tales límites tan sólo pueden ser determinados por la Ley.

Artículo 5. La Ley sólo tiene derecho a prohibir los actos perjudiciales para la Sociedad. Nada que no esté prohibido por la Ley puede ser impedido, y nadie puede ser obligado a hacer algo que ésta no ordene.

sa principalmente al individuo, y la sociedad esa otra parte que interesa fundamentalmente a la sociedad» (2011, p. 97).

Acepta que la vida en sociedad impone a los individuos limitaciones a su libertad natural. La sociedad beneficia al individuo protegiéndolo, a cambio la sociedad le impone una línea de conducta que le obliga a renunciar a cierta parte de su libertad. La cesión de esta parte de libertad no se fundamenta en un contrato, como argumenta Rousseau, sino en el beneficio (la utilidad) que el individuo obtiene por el hecho de vivir en sociedad.

> El simple hecho de vivir en sociedad impone a cada uno una cierta línea de conducta hacia los demás.
>
> Esta conducta estriba, primero, en no perjudicar los intereses del prójimo, o más bien, ciertos intereses que, sea por una disposición legal manifiesta, sea por un acuerdo tácito, deben ser considerados como derechos; segundo, en tomar cada uno su parte (que debe fijarse según principio igualitario) de los trabajos y los sacrificios necesarios para defender a la sociedad o a sus miembros de cualquier perjuicio o humillación. La sociedad tiene el derecho absoluto de imponer estas obligaciones a los que querrían prescindir de ellas. (*Ibid*., pp. 97-98).

Sentado esto, Mill precisa el ámbito reservado a la libertad individual.

> Pero existe una esfera de acción en la que la sociedad, como diferente al individuo, no posee más que un interés indirecto, si es que tiene alguno. Nos referimos a esa porción de la conducta y de la vida de una persona que no afecta más que a esa persona, y que si afecta lo mismo a otras, lo hace con su previo consentimiento y con una participación sin trabas, voluntaria y perfectamente clara. (*Ibid*., p. 25).

En la esfera de la libertad individual, el utilitarista incluye, en primera instancia, «la libertad de pensar y de sentir, la libertad total de opiniones y de sentimientos», y la libertad de expresar y de publicar esas opiniones. En segundo lugar, «la libertad de organizar nuestra vida siguiendo nuestro modo de ser», asumiendo las consecuencias de nuestras acciones, «sin que nuestros semejantes nos lo frenen, en tanto que no les perjudiquemos, e incluso aunque ellos pudieran encontrar nuestra conducta tonta, mala

o falsa». En tercer lugar, y derivada de la libertad de cada individuo y dentro de sus mismos límites, la libertad de asociación, «la libertad de unirse para la consecución de un fin cualquiera, siempre que sea inocuo para los demás». La importancia de estas libertades la resalta Mill al añadir que no se puede denominar libre a una sociedad, cualquiera que sea la forma de su gobierno, si estas libertades no son respetadas. «La especie humana ganará más en dejar a cada cual que viva como le plazca más que en obligarle a vivir como le plazca al resto de sus semejantes».

Mill, sin embargo, lamenta que en el mundo exista «una fuerte y creciente inclinación a extender, de forma inadecuada, el poder de la sociedad sobre el individuo, ya por la fuerza de la opinión, ya incluso por la de la legislación».

> Y, como todos los cambios que se operan en el mundo tienen por objeto aumentar la fuerza de la sociedad y disminuir el poder del individuo, esta usurpación no es de los males que tienden a desaparecer espontáneamente; muy al contrario, tiende a hacerse más y más poderosa. La disposición de los seres humanos, sea como gobernantes, sea como ciudadanos, a imponer sus opiniones y gustos como regla de conducta a los demás, está tan enérgicamente sostenida por algunos de los mejores y peores sentimientos inherentes a la naturaleza humana, que esta no deja de hacerse imponer más que en caso de que le falte poder para ello. Como el poder no tiende a menguar, sino a crecer, debemos aguardar, a menos que se eleve contra el mal una fuerte barrera de convicción moral, y dadas las presentes circunstancias del mundo, debemos aguardar, decimos, el aumento de esta disposición. (*Ibid*., pp. 27-28).

Este indisimulado pesimismo no mella su positivismo. El Mill positivista nos espolea a romper con la rutina de la costumbre, a desarrollar nuestras capacidades, como requisito necesario para crecer como personas, poder elegir nuestro plan de vida y ser capaces de llevarlo adelante.

Con respecto a la libertad como valor, el filósofo y economista londinense forma en nuestra mente una imagen esclarecedora:

> La persona que permite al mundo, o al menos a aquellos con los que se relaciona, elegir por él su plan de vida, no tiene más necesidad que de la cualidad de imitación de los monos. Pero aquella que lo es-

> coge por sí misma pone en juego todas sus facultades. Debe utilizar la observación para ver, el raciocinio y el juicio para prever, la actividad para recopilar los materiales de la decisión, el discernimiento para tomar una decisión y, una vez que la haya tomado, la firmeza y la fuerza en sí misma para mantenerse en su ya deliberada decisión. Y cuanto mayor sea la porción de su conducta que ha regularizado según sus sentimientos y su juicio propios, tanto más necesarias le serán estas diversas cualidades. (*Ibid*., p. 77).

Revisados los clásicos, es el momento de constatar que la historia de la libertad es una historia de negación y disputa. El no a la libertad ha prevalecido sobre el sí hasta los últimos segundos de la evolución del género humano. Y cuando la libertad afloró, la pugna se desató entre la libertad positiva o interna —la libertad de vivir nuestra propia vida— y la negativa o externa —la no interferencia de los demás—; pero no solo luchan entre ellas, sino también consigo mismas.

La libertad positiva siempre ha estado embridada por el temor de los humanos a ser libres y, a su vez, la libertad negativa siempre ha estado tensionada por la inclinación de los unos a dominar a los otros.

Parece incongruente que el ser humano tenga miedo a la libertad cuando sigue luchando por ser libre. Fromm dedica *Miedo a la libertad* a explicarnos esta aparente contradicción. Una contradicción que deja de serlo cuando nos damos cuenta de que la libertad nos obliga a decidir y a responsabilizarnos de nuestras decisiones. Esta es la parte que no nos gusta.

> Desde el comienzo de su existencia el hombre se ve obligado a elegir entre diversos cursos de acción. En el animal hay una cadena ininterrumpida de acciones que se inicia con un estímulo —como el hambre— y termina con un tipo de conducta más o menos estrictamente determinado, que elimina la tensión creada por el estímulo. En el hombre esa cadena se interrumpe. El estímulo existe, pero la forma de satisfacerlo permanece «abierta», es decir, debe elegir entre diferentes cursos de acción. En lugar de una acción instintiva predeterminada, el hombre debe valorar mentalmente diversos tipos de conducta posibles; empieza a pensar. Modifica su papel frente a la naturaleza, pasando de la adaptación pasiva a la activa: crea. Inventa instrumentos, y al mismo tiempo que domina la naturaleza, se separa de ella más y más. (2000, pp. 72-73).

Esta «liberación de la determinación instintiva del obrar» es la que nos permite «emerger de la existencia inconsciente de la vida prehumana para elevarse hacia en nivel humano», la que nos convierte en seres racionales.

Este proceso de racionalización, de liberación, del ser humano comenzó con el Renacimiento, y ha seguido su curso hasta el presente; pero no ha terminado: la libertad sigue siendo «una carga insoportable».

> Ella [la libertad] se identifica entonces con la duda y con un tipo de vida que carece de significado y dirección. Surgen así poderosas tendencias que llevan hacia el abandono de este género de libertad para buscar refugio en la sumisión o en alguna especie de relación con el hombre y el mundo que prometa aliviar la incertidumbre, aun cuando prive al individuo de su libertad. (*Ibid*., p. 77).

Tanto es así que no solo cedemos nuestra libertad a cambio de dirección, protección y bienestar, sino que, incluso, llegamos al punto de justificar nuestra subordinación a totalitarismos y sectarismos que nos venden, a cambio de sumisión, el reino de la felicidad.

En cuanto a libertad negativa, sabemos que la propensión a la dominación del poder temporal y espiritual sobre la sociedad ha sido la norma en la crónica de la historia. Pinker nos recuerda que hasta los siglos XVII y XVIII «los dirigentes políticos no sólo se matan unos a otros, sino que normalmente utilizan la violencia masiva contra sus ciudadanos, a quienes pueden torturar, encarcelar, ejecutar, hacer pasar hambre o someter a jornadas de trabajo agotadoras en construcciones faraónicas» (2012, p. 226). La revolución humanitaria —como la llama Pinker—, que llegaría de la mano del pensamiento ilustrado, daría la vuelta al papel del gobierno en la sociedad.

> En vez de dar por sentado que el gobierno es una parte orgánica de la sociedad, la franquicia local del dominio de Dios sobre su reino, se empezó a considerar que era un artilugio tecnológico inventado por los seres humanos con la finalidad de aumentar su bienestar colectivo. Los gobiernos no habían sido inventados adrede, desde luego, y existían desde mucho antes que existiesen los primeros registros históricos, por lo que esta manera de pensar requería un considerable salto conceptual. (*Ibid*., p. 227).

A partir de esta revolución humanitaria, el «leviatán despótico», al que se refieren Acemoglu y Robinson, se iría tornando, muy lenta y selectivamente, en un «leviatán encadenado», encadenado por las libertades y los derechos de los ciudadanos, «por personas que se quejarían, se manifestarían e incluso se sublevarían si se excede en sus límites» (2019, p. 50). Unos derechos y unas libertades que pueden ser ampliados, como ha ocurrido en muchos países a lo largo del siglo XX.

Pero solamente las sociedades política y económicamente maduras están preparadas para permitir a sus miembros ejercer plenamente su derecho a la libertad, ya que para ello es necesario articular un sistema de garantías que asegure que la libertad de los ciudadanos esté razonablemente preservada; lo que implica que se necesitan leyes que amparen el ejercicio de los derechos fundamentales de los ciudadanos, que aseguren su participación efectiva en las grandes decisiones colectivas, que permitan exigir transparencia y sentido ético a los gobernantes, que favorezcan la igualdad de oportunidades entre todos los miembros de la sociedad y que establezcan, en suma, toda una serie de salvaguardas frente a los abusos del poder.

Al final, lo que es necesario es que la libertad y la dignidad de la persona humana inspiren todas las actuaciones de los formadores de voluntades y de los propios ciudadanos. Y que todo el mundo entienda que «la libertad no es libertad para hacer lo que es irracional, estúpido o erróneo» (Berlin, 2017, p. 232).

La dignidad

Pocos términos han sido tan manoseados en estos últimos tiempos como la palabra dignidad. Sin embargo, seguimos estando ante un concepto difícil de precisar. Sabemos que su interpretación como atributo del individuo data del Renacimiento, aunque su estatus como valor superior no se reconocerá hasta el Siglo de las Luces.

> En la Edad Media, la única dignidad existente, al menos hasta los siglos XIII y XIV es de origen externo, basada en la imagen de Dios o en el honor, cargo o título, como apariencia o como imagen que cada uno representa o se le reconoce en la vida social. En ambos casos, la progresiva influencia del elemento externo puede in-

> cluso difuminar, u oscurecer las dimensiones personales de la dignidad haciéndola depender en exceso de esos elementos exógenos. [...] Por eso el concepto de dignidad humana es un concepto propio del mundo moderno, con unos antecedentes en otras culturas como la china, o la clásica Greco-Romana. La dignidad medieval de origen externo, heterónoma o derivada no es propiamente dignidad humana porque no es autónoma, ni impulsa el desarrollo individual de la condición humana, y no arranca del propio individuo. (Peces-Barba, 2007, pp. 157-158).

Será Kant el padre del concepto contemporáneo de dignidad. En *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*, el filósofo alemán asigna a los humanos la categoría de personas (y no de cosas) en su condición de únicos seres racionales, «cuya naturaleza los distingue como fines en sí mismos» y cuya existencia en sí misma posee «un valor absoluto», y, en este sentido, debe ser «objeto del respeto». A este respeto a la naturaleza única y superior de los seres humanos la llamamos dignidad.

A partir de Kant, la dignidad se convertiría en un valor ético superior y universal. Pero un valor no puede ser una utopía, ha de poder encarnarse en una realidad, convertirse en algo efectivo. Y esta encarnación de la dignidad todavía está en curso.

Fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando la dignidad, traducida en derechos, comenzó a hacerse presente en las declaraciones universales y en las constituciones nacionales. Como resalta Habermas, «resulta bastante llamativa la asimetría temporal que existe entre la historia de los *derechos* humanos —iniciada en el siglo XVII— y la reciente aparición —a mediados del siglo pasado— del concepto de *dignidad* humana en las codificaciones nacionales e internacionales y en la jurisprudencia» (2012, p. 15). La situación hoy en día —ya lo comentamos— es que, muy lentamente, los derechos fundamentados en la libertad se van materializando, mientras que aquellos cimentados en la dignidad no han pasado del papel. ¿Por qué los derechos sustentados en la dignidad son sistemáticamente ignorados si están reconocidos en Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y en no pocas constituciones nacionales? Respondiendo a esta pregunta, yo diría que hay varios motivos, que podríamos dividir en dos grupos: los de carácter práctico y los de carácter teórico, por llamarlos de alguna manera.

El primero de los motivos de carácter práctico viene a ser que estos derechos aparecieron con sustantividad propia hace casi nada. Si hemos tardado más de doscientos años en consolidar, mínima y parcialmente, los derechos civiles y políticos, es fácil imaginar que no será menor el tiempo que necesitaremos para hacer reales los derechos económicos, sociales y culturales, por mucho que todo avance muy rápido en estos tiempos.

El segundo de los motivos es que su implantación efectiva, ya sea a nivel nacional o global, tendría un coste inasumible si no la planteásemos a largo plazo; lo apreciaremos mejor si repasamos el contenido de estos derechos (artículos 6 a 15 del Pacto[22]). No es extraño, por lo tanto, que la propia ONU hable de «realización progresiva» de los derechos económicos, sociales y culturales como «una forma de reconocer que la efectividad de tales derechos puede verse obstaculizada por la falta de recursos y que puede lograrse únicamente a lo largo de cierto período de tiempo».

---

22 ONU, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 16 de diciembre de 1966, artículos 6 a 15.

Parte III

Artículo 6.

1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho a trabajar, que comprende el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho.

2. Entre las medidas que habrá de adoptar cada uno de los Estados Partes en el presente Pacto para lograr la plena efectividad de este derecho deberá figurar la orientación y formación técnicoprofesional, la preparación de programas, normas y técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural constante y la ocupación plena y productiva, en condiciones que garanticen las libertades políticas y económicas fundamentales de la persona humana.

Artículo 7.

Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a gozar de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial:

a) Una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores:

i) Un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual;

ii) Condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias conforme a las disposiciones del presente Pacto;

b) La seguridad y la higiene en el trabajo;

c) Igual oportunidad para todos de ser promovidos, dentro de su trabajo, a la categoría superior que les corresponda, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad;

d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.

Artículo 8.

1. Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a garantizar:

a) El derecho de toda persona a fundar sindicatos y a afiliarse al de su elección, con sujeción únicamente a los estatutos de la organización correspondiente, para promover y proteger sus intereses económicos y sociales. No podrán imponerse otras restricciones al ejercicio de este derecho que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público, o para la protección de los derechos y libertades ajenos;

b) El derecho de los sindicatos a formar federaciones o confederaciones nacionales y el de éstas a fundar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas;

c) El derecho de los sindicatos a funcionar sin obstáculos y sin otras limitaciones que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público, o para la protección de los derechos y libertades ajenos;

d) El derecho de huelga, ejercido de conformidad con las leyes de cada país.

2. El presente artículo no impedirá someter a restricciones legales el ejercicio de tales derechos por los miembros de las fuerzas armadas, de la policía o de la administración del Estado.

3. Nada de lo dispuesto en este artículo autorizará a los Estados Partes en el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo de 1948 relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación a adoptar medidas legislativas que menoscaben las garantías previstas en dicho Convenio o a aplicar la ley en forma que menoscabe dichas garantías.

Artículo 9.

Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la seguridad social, incluso al seguro social.

Artículo 10.

Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen que:

1. Se debe conceder a la familia, que es el elemento natural y fundamental de la sociedad, la más amplia protección y asistencia posibles, especialmente para su constitución y mientras sea responsable del cuidado y la educación de los hijos a su cargo. El matrimonio debe contraerse con el libre consentimiento de los futuros cónyuges.

2. Se debe conceder especial protección a las madres durante un período de tiempo razonable antes y después del parto. Durante dicho período, a las madres que trabajen se les debe conceder licencia con remuneración o con prestaciones adecuadas de seguridad social.

3. Se deben adoptar medidas especiales de protección y asistencia en favor de todos los niños y adolescentes, sin discriminación alguna por razón de filiación o cualquier otra condición. Debe protegerse a los niños y adolescentes contra la explotación económica y social. Su empleo en trabajos nocivos para su moral y salud, o en los cuales peligre su vida o se corra el riesgo de perjudicar su desarrollo normal, será sancionado por la ley. Los Estados deben establecer también límites de edad por debajo de los cuales quede prohibido y sancionado por la ley el empleo a sueldo de mano de obra infantil.

Artículo 11.

1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a un nivel de vida adecuado para sí y su familia, incluso alimentación, vestido y vivienda adecuados, y a una mejora continua de las condiciones de existencia. Los Estados Partes tomarán medidas apropiadas para asegurar la efectividad de este derecho, reconociendo a este efecto la importancia esencial de la cooperación internacional fundada en el libre consentimiento.

2. Los Estados Partes en el presente Pacto, reconociendo el derecho fundamental de toda persona a estar protegida contra el hambre, adoptarán, individualmente y mediante la cooperación internacional, las medidas, incluidos los programas concretos, que se necesitan para:

a) Mejorar los métodos de producción, conservación y distribución de alimentos mediante la plena utilización de los conocimientos técnicos y científicos, la divulgación de principios sobre nutrición y el perfeccionamiento o la reforma de los regímenes agrarios de modo que se logren la explotación y la utilización más eficaces de las riquezas naturales;

b) Asegurar una distribución equitativa de los alimentos mundiales en relación con las necesidades, teniendo en cuenta los problemas que se plantean tanto a los países que importan productos alimenticios como a los que los exportan.

Artículo 12.

1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental.

2. Entre las medidas que deberán adoptar los Estados Partes en el Pacto a fin de asegurar la plena efectividad de este derecho, figurarán las necesarias para:

a) La reducción de la mortinatalidad y de la mortalidad infantil, y el sano desarrollo de los niños;

b) El mejoramiento en todos sus aspectos de la higiene del trabajo y del medio ambiente;

c) La prevención y el tratamiento de las enfermedades epidémicas, endémicas, profesionales y de otra índole, y la lucha contra ellas;

d) La creación de condiciones que aseguren a todos asistencia médica y servicios médicos en caso de enfermedad.

Artículo 13.

1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la educación. Convienen en que la educación debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad, y debe fortalecer el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales. Convienen asimismo en que la educación debe capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad libre, favorecer la comprensión, la tolerancia y la

amistad entre todas las naciones y entre todos los grupos raciales, étnicos o religiosos, y promover las actividades de las Naciones Unidas en pro del mantenimiento de la paz.

2. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen que, con objeto de lograr el pleno ejercicio de este derecho:

a) La enseñanza primaria debe ser obligatoria y asequible a todos gratuitamente;

b) La enseñanza secundaria, en sus diferentes formas, incluso la enseñanza secundaria técnica y profesional, debe ser generalizada y hacerse accesible a todos, por cuantos medios sean apropiados, y en particular por la implantación progresiva de la enseñanza gratuita;

c) La enseñanza superior debe hacerse igualmente accesible a todos, sobre la base de la capacidad de cada uno, por cuantos medios sean apropiados, y en particular por la implantación progresiva de la enseñanza gratuita;

d) Debe fomentarse o intensificarse, en la medida de lo posible, la educación fundamental para aquellas personas que no hayan recibido o terminado el ciclo completo de instrucción primaria;

e) Se debe proseguir activamente el desarrollo del sistema escolar en todos los ciclos de la enseñanza, implantar un sistema adecuado de becas, y mejorar continuamente las condiciones materiales del cuerpo docente.

3. Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a respetar la libertad de los padres y, en su caso, de los tutores legales, de escoger para sus hijos o pupilos escuelas distintas de las creadas por las autoridades públicas, siempre que aquéllas satisfagan las normas mínimas que el Estado prescriba o apruebe en materia de enseñanza, y de hacer que sus hijos o pupilos reciban la educación religiosa o moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones.

4. Nada de lo dispuesto en este artículo se interpretará como una restricción de la libertad de los particulares y entidades para establecer y dirigir instituciones de enseñanza, a condición de que se respeten los principios enunciados en el párrafo 1 y de que la educación dada en esas instituciones se ajuste a las normas mínimas que prescriba el Estado.

Artículo 14.

Todo Estado Parte en el presente Pacto que, en el momento de hacerse parte en él, aún no haya podido instituir en su territorio metropolitano o en otros territorios sometidos a su jurisdicción la obligatoriedad y la gratuidad de la enseñanza primaria, se compromete a elaborar y adoptar, dentro de un plazo de dos años, un plan detallado de acción para la aplicación progresiva, dentro de un número razonable de años fijado en el plan, del principio de la enseñanza obligatoria y gratuita para todos.

Artículo 15.

1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a:

a) Participar en la vida cultural;

b) Gozar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones;

c) Beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

El tercer motivo de este grupo es que los derechos económicos, sociales y culturales han de caminar de la mano de los derechos políticos: los primeros necesitan las libertades que garantizan los segundos, y no olvidemos que más de media humanidad no disfruta todavía de derechos civiles y políticos.

Entre los motivos teóricos los hay más o menos especulativos. Entre los primeros hay que anotar que sigue vivo el debate sobre la coexistencia de la libertad y dignidad en lo más alto del pódium de los valores éticos. Un debate que resulta estéril porque la dignidad tiene una fuerza tal que difícilmente podría recluirse en la libertad. De hecho, al observar el catálogo de derechos que se recogen en las constituciones de los países democráticos es fácil distinguir aquellos que están fundamentados en la libertad de los que lo están en la dignidad. La clasificación de Habermas nos puede servir de guía: los que él llama «derechos de libertad liberales» —aquellos «que cristalizan en torno a la inviolabilidad y la libertad de movimiento de la persona, del libre comercio y la libre práctica de la religión»— y los que nombra como «derechos democráticos de participación» —los llamados derechos fundamentales clásicos— los cimenta en la libertad. Aquellos que califica como «derechos sociales y culturales» —los que «tienen por objeto evitar la extensión de grandes desigualdades sociales y la exclusión de grupos enteros del funcionamiento general de la vida social y cultural»— los asienta sobre la dignidad.

El segundo motivo teórico para justificar por qué la dignidad tardó tanto en reconocerse como valor absoluto y comenzó a hacerse presente en las declaraciones universales y en las constituciones nacionales está estrechamente vinculado con su dualidad: ¿existe una única dignidad asignable al ser humano por el mero hecho de ser persona (dignidad pasiva u ontológica) o podemos

---

2. Entre las medidas que los Estados Partes en el presente Pacto deberán adoptar para asegurar el pleno ejercicio de este derecho, figurarán las necesarias para la conservación, el desarrollo y la difusión de la ciencia y de la cultura.

3. Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a respetar la indispensable libertad para la investigación científica y para la actividad creadora.

4. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen los beneficios que derivan del fomento y desarrollo de la cooperación y de las relaciones internacionales en cuestiones científicas y culturales.

los humanos construir nuestra propia dignidad (dignidad activa o social) haciendo uso de nuestra autonomía, de nuestra libertad para orientar nuestra conducta en un sentido o en otro, haciéndonos más o menos valiosos para los demás miembros del cuerpo social? La respuesta es que la dignidad tiene estas dos dimensiones. A diferencia de la dignidad ontológica —la que corresponde a los humanos por el hecho de ser—, la dignidad social es la que se posee, o no, por el hecho de hacer; una dignidad basada en el reconocimiento de los méritos de cada individuo por parte de una comunidad. Recordemos que este segundo tipo es el que se corresponde con su significado histórico, mientras que la primera, la dignidad ontológica, es una aportación del pensamiento ilustrado.

Al aceptar estas dos dimensiones estamos admitiendo que ninguna persona debe ser discriminada con respecto a otra en función de lo que es, pero puede serlo en función de lo que hace. Buena parte de la complejidad que ha acompañado a la noción de dignidad radica «en la mezcla que se ha producido entre las dos concepciones diferentes» (Miguel de, 2004, p. 212). «Así, si bien la primera de ambas consagra la igualdad intrínseca de todos los hombres que forman parte de un mismo grupo humano, la segunda nos permite, incluso nos obliga, a discriminar entre unas personas u otras en función de sus hechos, de lo que hacen» (*Ibid*., p. 212). ¿Cómo discriminar? ¿Cuáles son los límites de esta discriminación? Son preguntas que tienen que contestar los filósofos. En todo caso, sea cual sea la respuesta, el derecho a una vida digna es consustancial al hecho de ser humano, méritos aparte.

El tercer motivo teórico —del que hablamos en el capítulo primero— tiene que ver con la aplicación práctica de la dignidad: ¿cómo la materializamos en derechos que los poderes públicos deben garantizar? La receta que quiero compartir con usted no es de las sencillas: el primer paso sería erradicar la pobreza extrema —sobre las distintas opciones para resolver este problema ya hablamos siguiendo los consejos de Banerjee y Duflo—. El segundo consistiría en garantizar los derechos civiles y políticos a los millones de personas que siguen privados de ellos, lo que no es poco. El tercero y último sería hacer realidad los derechos económicos, sociales y culturales: hacer posible que cualquier persona, por el hecho de serlo, pueda acceder a un nivel de vida digno; que nadie tenga que vivir por debajo de lo que yo llamo el «umbral de bienestar».

La dificultad que supone avanzar por este largo y tortuoso camino es inmensa; de hecho, conseguir el primer objetivo, laminar la miseria, es el único que resulta relativamente sencillo, en tanto en cuanto se puede alcanzar con dinero —aunque reconozcamos que la dignidad es algo más que la ausencia de la miseria—. Alcanzar el segundo, universalizar los derechos civiles y políticos, ya es más complicado. Cumplir el tercero lo es más aún.

Soy consciente de que, al circunscribir la dignidad al disfrute de un conjunto de derechos, estoy obviando que las personas también tenemos un papel importante en nuestra propia dignidad. Parece que estoy aceptando que la dignidad es algo ajeno a nosotros, que nos tiene que venir dado y que no tenemos que construir. Por supuesto, la dignidad no es simplemente un lote de derechos que los poderes públicos nos han de garantizar. Pero confieso que he dejado de lado su dimensión activa, debido a que la dignidad como valor absoluto está en pañales: si la libertad está en su adolescencia, la dignidad apenas acaba de nacer.

Aunque he optado por una interpretación pasiva de la dignidad, no puedo obviar su dimensión activa: los seres humanos estamos capacitados para construir nuestra propia dignidad. Tenemos esa capacidad porque somos seres inteligentes. Es la inteligencia la que nos ha permitido crear el propio concepto de dignidad —«La dignidad deriva del mismo dinamismo creador de la inteligencia» (Marina y de la Válgoma, 2000, p. 263)—, y la que nos hace libres para orientar nuestra conducta social. Pero nuestra capacidad no solo está en nuestro intelecto, sino también en las oportunidades de las que disponemos para ejercer nuestra autonomía, de las posibilidades que tengamos para desarrollar nuestra propia dignidad.

Al hablar de oportunidades es obligado hacer referencia a la teoría de las capacidades de Martha C. Nussbaum (1947-) e, inevitablemente, a Sen. La filósofa norteamericana parte del concepto kantiano de la persona como un fin en sí misma, a partir del cual desarrolla lo que ella llama el enfoque de las capacidades.

> En él [el enfoque de las capacidades] se sostiene que la pregunta clave que cabe hacerse cuando se comparan sociedades y se evalúan conforme a su dignidad o a su justicia básicas es: ¿qué es capaz de hacer y de ser cada persona? Dicho de otro modo, el enfoque concibe

cada persona como un fin en sí misma y no se pregunta solamente por el bienestar total o medio, sino también por las oportunidades disponibles para cada ser humano. Está *centrado en la elección o en la libertad*, pues defiende que el bien crucial que las sociedades deberían promover para sus pueblos es un conjunto de oportunidades (o libertades sustanciales) que las personas pueden luego llevar, o no llevar, a la práctica: ellas eligen. Es, por lo tanto, un enfoque comprometido con el respeto a las facultades de autodefinición de las personas» (2012, p. 38).

Las capacidades son lo que Sen llama «libertades sustanciales», «un conjunto de oportunidades (habitualmente interrelacionadas) para elegir y actuar», aclara la filósofa. Por consiguiente, las capacidades para Nussbaum «no son simples habilidades residentes en el interior de una persona (capacidades internas), sino que incluyen también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre esas facultades personales y el entorno político, social y económico» (*Ibid*., p. 40). A esta suma de las unas y de las otras le da el nombre de «capacidades combinadas». Estas capacidades combinadas representan la totalidad de las oportunidades de las que dispone una persona.

Respecto a la dignidad, la idea básica de Nussbaum es que ciertas condiciones facilitan que las personas vivan una vida digna y otras no. «Lo mínimo y esencial que se exige de una vida humana para que sea digna es que supere un nivel más que suficiente de diez "capacidades centrales"» (*Ibid*., p. 53). Diez capacidades que relaciona y describe en *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*[23].

---

23 Las diez capacidades centrales que identifica Martha Nussbaum.

1. Vida. Poder vivir hasta el término de una vida humana de una duración normal; no morir de forma prematura o antes de que la propia vida se vea tan reducida que no merezca la pena vivirla.

2. Salud física. Poder mantener una buena salud, incluida la salud reproductiva; recibir una alimentación adecuada; disponer de un lugar apropiado para vivir.

3. Integridad física. Poder desplazarse libremente de un lugar a otro; estar protegidos de los ataques violentos, incluidas las agresiones sexuales y la violencia doméstica; disponer de oportunidades para la satisfacción sexual y para la elección en cuestiones reproductivas.

4. Sentidos, imaginación y pensamiento. Poder utilizar los sentidos, la imaginación, el pensamiento y el razonamiento, y hacerlo de un modo «verdadera-

Aunque adjudica al «orden político» la obligación de procurar estas capacidades, está claro que esta exigencia no puede atenderse mediante un simple ejercicio normativo: sentidos, imaginación, pensamientos, emociones son «funciones» que difícilmen-

---

mente humano», un modo formado y cultivado por una educación adecuada que incluya (aunque ni mucho menos esté limitada a) la alfabetización y la formación matemática y científica básica. Poder usar la imaginación y el pensamiento para la experimentación y la producción de obras y actos religiosos, literarios, musicales o de índole parecida, según la propia elección. Poder usar la propia mente en condiciones protegidas por las garantías de la libertad de expresión política y artística, y por la libertad de práctica religiosa. Poder disfrutar de experiencias placenteras y evitar el dolor no beneficioso.

5. Emociones. Poder sentir apego por cosas y personas externas a nosotras y nosotros mismos; poder amar a quienes nos aman y se preocupan por nosotros, y sentir duelo por su ausencia; en general, poder amar, apenarse, sentir añoranza, gratitud e indignación justificada. Que no se malogre nuestro desarrollo emocional por culpa del miedo y la ansiedad. (Defender esta capacidad significa defender, a su vez, ciertas formas de asociación humana que pueden demostrarse cruciales en el desarrollo de aquella).

6. Razón práctica. Poder formarse una concepción del bien y reflexionar críticamente acerca de la planificación de la propia vida. (Esta capacidad entraña la protección de la libertad de conciencia y de observancia religiosa).

7. Afiliación. a) Poder vivir con y para los demás, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en formas diversas de interacción social; ser capaces de imaginar la situación de otro u otra. (Proteger esta capacidad implica proteger instituciones que constituyen y nutren tales formas de afiliación, así como proteger la libertad de reunión y de expresión política). b) Disponer de las bases sociales necesarias para que no sintamos humillación y sí respeto por nosotros mismos; que se nos trate como seres dignos de igual valía que los demás. Esto supone introducir disposiciones que combatan la discriminación por razón de raza, sexo, orientación sexual, etnia, casta, religión u origen nacional.

8. Otras especies. Poder vivir una relación próxima y respetuosa con los animales, las plantas y el mundo natural.

9. Juego. Poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.

10. Control sobre el propio entorno. a) Político. Poder participar de forma efectiva en las decisiones políticas que gobiernan nuestra vida; tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación. b) Material. Poder poseer propiedades (tanto muebles como inmuebles) y ostentar derechos de propiedad en igualdad de condiciones con las demás personas; tener derecho a buscar trabajo en un plano de igualdad con los demás; estar protegidos legalmente frente a registros y detenciones que no cuenten con la debida autorización judicial. En el entorno laboral, ser capaces de trabajar como seres humanos, ejerciendo la razón práctica y manteniendo relaciones valiosas y positivas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores y trabajadoras.

te pueden emerger de un imperativo legal. El enfoque, a juicio de Nussbaum, ha de ser muy diferente, debiendo centrarse en la protección de los ámbitos de libertad o en la creación de las condiciones de vida para que las personas puedan desarrollar estas capacidades. Las personas son libres de sacar provecho de estas posibilidades o no; son ellas las que tienen la última palabra.

Es indudable que la propuesta de Nussbaum es más ambiciosa y estimulante que otras formulaciones —entre las que incluyo la mía—, pero todas ellas persiguen el mismo objetivo.

Hemos hablado las buenas de la película: la libertad y la dignidad; ahora toca hablar de las malas: la desigualdad y la intolerancia.

La desigualdad

Ya tuvimos la oportunidad de hablar de la desigualdad, que definía como la disimilitud profunda e injustificable entre las condiciones sociales, económicas y culturales de los miembros de una colectividad o de unos y otros países. Asimismo, en el capítulo anterior le pedí que me permitiera asimilar igualdad y equidad; ahora le pido que me conceda asemejar desigualdad a inequidad, aun cuando no signifiquen exactamente lo mismo.

La desigualdad como compañera incomoda no es nada nuevo, ya la denunciaba Tomás Moro (1478-1535) en *Utopía*.

> Cuando contemplo el espectáculo de tantas repúblicas florecientes hoy en día, las veo —que Dios me perdone— como una gran cuadrilla de gentes ricas y aprovechadas que, a la sombra y en nombre de la república, trafican en su propio provecho. Su objetivo es inventar todos los procedimientos imaginables para seguir en posesión de lo que por malas artes consiguieron. Después podrán dedicarse a sacar nueva tajada del trabajo y esfuerzo de los obreros a quienes desprecian y explotan sin riesgo alguno. Cuando los ricos consiguen que todas estas trampas sean puestas en práctica en nombre de todos, es decir, en nombre suyo y de los pobres, pasan a ser leyes respetables. (1984, p. 246).

Y hacía lo propio Rousseau en su *Discurso sobre el origen y los fundamentos de la desigualdad entre los hombres*.

> Tal fue, o debió de ser, el origen de la sociedad y de las leyes, que dieron nuevos obstáculos al débil y nuevas fuerzas al rico, destruye-

ron sin remisión la libertad natural, fijaron para siempre la ley de la propiedad y de la desigualdad, hicieron de una hábil usurpación un derecho irrevocable y sometieron desde entonces, para provecho de algunos ambiciosos, a todo el género humano al trabajo, a la servidumbre y a la miseria. (1980, p. 183).

Seguro que usted y yo reconocemos que las palabras de Moro y Rousseau testimonian fielmente la realidad de los siglos XVI y XVIII; pero sería lógico suponer que los avances sociales hubiesen relegado estas citas a la categoría de historia, tomando la palabra historia en su significado de narración de situaciones o acontecimientos pasados. Sin embargo, la desigualdad que destilan estos textos permanece firmemente asentada en nuestra sociedad tecnificada y global, gozando, además, de buena salud. Para comprobarlo, nada mejor que acudir a Bauman:

...en casi todas partes del mundo la desigualdad está creciendo rápidamente, y esto significa que los ricos, y especialmente los muy ricos, son cada vez más ricos, mientras que los pobres, y especialmente los muy pobres, son cada vez más pobres (en su mayor parte en términos relativos, pero, cada vez en mayor número de casos, en términos absolutos). Además, los ricos se están enriqueciendo sólo *porque* son ricos. Los pobres se empobrecen sólo *porque* son pobres. Hoy en día, la desigualdad se agrava *siguiendo su propia lógica y su propio ritmo*. No necesita ninguna otra ayuda, estímulo, presión o impulso externo. La desigualdad social parece estar a punto de convertirse en el primer *perpetuum mobile* que, finalmente, han creado los humanos en la Historia tras numerosos intentos fallidos. (2014. p. 22).

Stiglitz, por su parte, describe un panorama muy similar:

Distintos países de todo el mundo aportan terribles ejemplos de lo que les ocurre a las sociedades cuando alcanzan el nivel de desigualdad al que nos estamos aproximando. No es un cuadro halagüeño: son países donde los ricos viven en urbanizaciones privadas y son atendidos por legiones de trabajadores de bajos ingresos; son sistemas políticos inestables, donde políticos populistas prometen a las masas una vida mejor, solo para defraudarlos después. Y lo que tal vez es más importante: la esperanza brilla por su ausencia. En esos países, los pobres saben que las perspectivas de salir de la pobreza, por no hablar de llegar a lo más alto, son minúsculas. (2012, p. 49).

Naturalmente, en cuanto a sutileza se refiere, hemos dado un gran paso adelante. El instinto malicioso y rapaz del rico que se refleja en los textos de Moro y Rousseau ha dejado paso a justificaciones más elaboradas sobre el origen de la desigualdad: el libre mercado, la desregulación financiera, la globalización, la brecha entre las rentas salariales y los rendimientos del capital, las políticas públicas, la posibilidad de acceder a la educación, la productividad y muchas otras más. Seguramente, todas son válidas, pero, para aceptarlas como prueba, necesitamos datos estadísticos que nos permitan llegar a conclusiones irrefutables. Nos recuerda Piketty que fue Simon Kuznets (1901-1985) el que elaboró las primeras cuentas nacionales estadounidenses y las primeras series históricas sobre la desigualdad.

> Hacía décadas que Malthus, Ricardo, Marx y muchos otros hablaban de las desigualdades, pero sin aportar ni la más mínima fuente, el más mínimo método que permitiera comparar con precisión las diferentes épocas y, por consiguiente, clasificar las distintas hipótesis. (2014, p. 27).

Y es, precisamente, Piketty el que ha continuado la obra de Kuznets. *El capital en el siglo XXI* tiene, entre otros, el gran valor que le aporta el formidable esfuerzo de investigación de su autor, que ha profundizado en la información fiscal (los impuestos sobre los ingresos y las sucesiones) de más de veinte países para analizar la evolución de la desigualdad. Desde luego, sus conclusiones son la mejor referencia.

El resumen abreviado de estas conclusiones es que «la dinámica de la distribución de la riqueza pone en juego poderosos mecanismos que empujan alternativamente en el sentido de la convergencia y de la divergencia, y que no existe ningún proceso natural y espontáneo que permita evitar que las tendencias desestabilizadoras y no igualitarias prevalezcan permanentemente» (*Ibid*., p. 36). Respecto a los mecanismos que impulsan hacia convergencia, hacia la reducción de las desigualdades, Piketty señala que el factor principal es un viejo conocido nuestro: el conocimiento.

> La principal fuerza de convergencia es el proceso de difusión de los conocimientos y de inversión en la capacitación y la formación de habilidades. El juego de la oferta y la demanda, así como la movili-

dad del capital y del trabajo —que constituye una variante del primero—, pueden operar asimismo en este sentido, pero con menos fuerza, y a menudo de manera ambigua y contradictoria. El proceso de difusión de los conocimientos y de las competencias es el mecanismo central que permite al mismo tiempo el aumento general de la productividad y la reducción de las desigualdades, tanto en el seno de los países como entre ellos, según lo ilustra el avance de buena parte de los países pobres y emergentes, empezando por China, con respecto a los países ricos. Al adoptar los modos de producción y al alcanzar los niveles de cualificación de los países ricos, los países menos desarrollados reducen su retraso en productividad y hacen progresar sus ingresos. Este proceso de convergencia tecnológica puede verse favorecido por la apertura comercial, pero se trata fundamentalmente de un proceso de difusión de los conocimientos y de compartir el saber —el bien público por excelencia—, y no de un mecanismo de mercado. (*Ibid*., pp. 36-37).

Respecto a aquellas fuerzas que impulsan hacia la divergencia, nos dice:

...por una parte, las personas con remuneraciones más elevadas pueden separarse rápidamente del resto por un amplio margen, aunque este problema hasta ahora permanece muy localizado; por otra parte se trata, sobre todo, de un conjunto de fuerzas de divergencia vinculadas al proceso de acumulación y concentración de la riqueza en un mundo caracterizado por un bajo crecimiento y un elevado rendimiento del capital. Este segundo proceso es potencialmente más desestabilizador que el primero, y sin duda constituye la principal amenaza para la dinámica de la distribución de la riqueza a muy largo plazo. (*Ibid*., p. 38).

Esta fuerza de divergencia la expresa como $r > g$; en la que r significa la tasa de incremento del capital (sus rendimientos anuales, en forma de beneficios, intereses, dividendos y otras rentas), y g indica la tasa de crecimiento de la economía o variación de la renta nacional (que es la suma de las rentas percibidas por todos los factores que intervienen en la producción de bienes y servicios en un determinado país durante un período de tiempo determinado).

Esta fuerza de divergencia fundamental puede además verse reforzada por mecanismos adicionales; por ejemplo, porque la tasa de ahorro aumenta con el nivel de riqueza, y más aún si la tasa de

> rendimiento promedio obtenida es más elevada conforme el capital inicial es más importante (lo que parece ser cada vez más común). El carácter imprevisible y arbitrario de los rendimientos del capital y de las formas de enriquecimiento que emanan de ellos constituye asimismo un reto al ideal meritocrático. Finalmente, todos estos efectos pueden verse agravados por un mecanismo de tipo ricardiano de divergencia estructural de los precios inmobiliarios o petroleros. (*Ibid*., p. 42).

La indagación de Piketty en fuentes fiscales, hasta hace muy poco inaccesibles, le ha permitido descifrar los mecanismos de la desigualdad (y de la igualdad). La conclusión de sus indagaciones la comprime el autor francés en *Capital e ideología*, un libro denso y extenso en el que descubrimos que las raíces de la desigualdad no son ni económicas ni tecnológicas, sino sociales y políticas.

> La desigualdad no es económica o tecnológica: es ideológica y política. Esta conclusión es, sin duda, la más evidente de la investigación histórica que se presenta en este libro. Dicho de otro modo, el mercado y la competencia, los beneficios y los salarios, el capital y la deuda, los trabajadores cualificados y los no cualificados, los nacionales y los extranjeros, los paraísos fiscales y la competitividad no existen como tales. Son las construcciones sociales e históricas que dependen completamente del sistema legal, fiscal, educativo y político que decidimos establecer. Estas decisiones dependen, sobre todo, de la interpretación que cada sociedad hace de la justicia social y de qué entiende por una economía justa, así como de las relaciones de poder políticas e ideológicas entre los diferentes grupos y discursos presentes. (2019, p. 18).

Suscribir esta conclusión no resulta difícil, porque este es precisamente el planteamiento de este libro. Piketty culpa a la política y a la ideología, y en este ensayo se culpa a la civilización contemporánea y, particularmente, a todos los hombres y mujeres que han vivido, vivimos y viviremos en este lapso de historia. Añadiré que el fundamento ontológico de la inequidad no es otro que la insaciabilidad —entendiendo por tal el ansia de los humanos por acumular riqueza desmedidamente—, una voracidad irracional e incontrolada que puede destruirnos.

¿Por qué este deseo de enriquecernos sin límite? ¿Por qué los que ya lo tienen todo siempre quieren más? Son muchas las razo-

nes que esgrimen los estudiosos para explicar la codicia, aunque la mayoría suelen coincidir en que la raíz de este comportamiento es el puro deseo de los humanos de tener más que los demás.

Para los Skidelsky, la insaciabilidad está incrustada en nuestra naturaleza humana:

> Nuestro propio punto de vista es que se trata de algo profundamente arraigado en la naturaleza humana —en la disposición de comparar nuestra fortuna con la de nuestros semejantes y opinar que es insuficiente— pero que ha sido intensificada por el capitalismo, que la ha convertido en los cimientos psicológicos de toda una civilización. (*Ibid*., p. 14).

Desde mi punto de vista, la insaciabilidad no está escrita en nuestra naturaleza humana, como opinan los Skidelsky, ni es una creación del capitalismo, como sostienen otros pensadores, ni un producto del pecado original, como afirman los cristianos. Es una reminiscencia de nuestra faceta animal, que puede ser neutralizada. Son los propios Skidelsky los que, al hacerse eco del pensamiento de Keynes sobre la codicia, están apoyando mi tesis:

> En primer lugar [Keynes] planteó una pregunta que apenas se comenta actualmente: ¿cuál es la utilidad de la riqueza, cuánto dinero necesitamos para llevar una buena vida? Esta pregunta puede parecer imposible de responder, pero no se trata de algo trivial. Ganar dinero no puede ser una finalidad en sí misma —a menos que se sufra un trastorno mental grave—. Decir que mi propósito en la vida es ganar cada vez más dinero es como decir que mi objetivo al comer es ponerme cada vez más gordo. Y lo que es cierto para los individuos lo es también para las sociedades. Ganar dinero no puede ser la ocupación permanente de la humanidad, por el simple motivo de que el dinero no sirve para nada más que para gastarlo, y no podemos gastar sin límite. Llegará un momento en que estaremos saciados, asqueados o las dos cosas. ¿No es verdad? (*Ibid*., p. 17).

Keynes creía que «las personas poseían una capacidad limitada de deseos naturales» (*Ibid*., p. 55). De momento, esto no parece que sea verdad. Y no lo es por tres motivos: porque hemos dejado que el instinto prevalezca sobre la razón; porque la distinción entre necesidades reales y emocionales se ha difuminado;

y porque nuestro objetivo en la vida no es ser nosotros mismos, sino tener más que los demás. Me gusta mucho el ejemplo de los Skidelsky para ilustrar nuestra situación actual:

> Imaginemos, como analogía, dos personas que se dirigen a una determinada ciudad. De camino ambas se pierden, pero siguen andando, con la única finalidad de mantener la ventaja sobre la otra. He aquí una imagen sobre nuestra situación. La desaparición de los objetivos intrínsecos nos deja únicamente dos opciones: estar delante o estar detrás. Nuestro destino es la lucha por la posición. Si no hay un lugar correcto en el que estar, es mejor estar delante. (*Ibid*., p. 103).

Volviendo a la desigualdad, es incongruente que estemos a un paso de ser dioses cuando ni siquiera podemos distribuir razonablemente el exceso de dinero en el que nada nuestra civilización. Es penoso que tengamos que avergonzarnos cada vez que echamos un vistazo a las estadísticas sobre la pobreza y la exclusión social.

La intolerancia

La intolerancia la define el DLE como la falta tolerancia, y la tolerancia la define la UNESCO en la *Declaración de Principios sobre la Tolerancia*:

> La tolerancia consiste en el respeto, la aceptación y el aprecio de la rica diversidad de las culturas de nuestro mundo, de nuestras formas de expresión y medios de ser humanos. La fomentan el conocimiento, la actitud de apertura, la comunicación y la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión. La tolerancia consiste en la armonía en la diferencia. No sólo es un deber moral, sino además una exigencia política y jurídica. La tolerancia, la virtud que hace posible la paz, contribuye a sustituir la cultura de guerra por la cultura de paz. (1995, p. 10).

Y sigue:

> Tolerancia no es lo mismo que concesión, condescendencia o indulgencia. Ante todo, la tolerancia es una actitud activa de reconocimiento de los derechos humanos universales y las libertades fundamentales de los demás. En ningún caso puede utilizarse para

justificar el quebrantamiento de estos valores fundamentales. La tolerancia han de practicarla los individuos, los grupos y los Estados. (*Ibid*., p. 10).

¿Por qué una idea tan antigua —las primeras leyes sobre la tolerancia se remontan al siglo IV, al Edicto de Milán sobre la libertad de religión, promulgado por el emperador Constantino (272-337) en el año 313— tuvo que definirse en una declaración formal hace apenas cinco lustros? La respuesta la encontramos en la propia declaración de la UNESCO:

> ...por la intensificación actual de los actos de intolerancia, violencia, terrorismo, xenofobia, nacionalismo agresivo, racismo, antisemitismo, exclusión, marginación y discriminación perpetrados contra minorías nacionales, étnicas, religiosas y lingüísticas, refugiados, trabajadores migrantes, inmigrantes y grupos vulnerables de la sociedad, así como por los actos de violencia e intimidación contra personas que ejercen su derecho de libre opinión y expresión, todos los cuales constituyen amenazas para la consolidación de la paz y de la democracia en el plano nacional e internacional y obstáculos para el desarrollo. (*Ibid*., p. 9).

El concepto de tolerancia no fue uniforme a lo largo de los mil setecientos años que nos separan del Edicto de Milán. Evolucionó desde la tolerancia natural (la necesaria para que los grupos sociales pudiesen sobrevivir) hasta la tolerancia moderna (aquella imprescindible para que las sociedades puedan prosperar).

Walzer, en su *Tratado sobre la Tolerancia*, nos muestra una gradación de las actitudes tolerantes:

> Entendida como una actitud o un estado mental, la tolerancia cubre cierto número de posibilidades. En la primera de ellas se perciben sus orígenes en la práctica de la tolerancia religiosa durante los siglos XVI y XVII, y consiste simplemente en una aceptación resignada de la diferencia para intentar mantener la paz. [...] Una posible segunda actitud es pasiva, relajada, indiferentemente positiva ante la indiferencia. [...] Una tercera es el resultado de cierto tipo de estoicismo moral: reconocer por principio que los «otros» tienen derechos, incluso aunque ejerciten esos derechos en formas que nos resulten poco atractivas. [...] Otra cuarta actitud expresa apertura hacia los otros, curiosidad, quizás incluso respeto, voluntad de escu-

> char y aprender. Y, aún más lejos en esa gama, nos encontramos con la admisión entusiasta de la diferencia. (1998, pp. 25-26).

Coinciden los autores en que la idea moderna de tolerancia es una creación de la Ilustración. En la gradación que hace Walzel, la brecha entre la tolerancia natural y la ilustrada se sitúa entre el tercer y cuarto nivel, pues es entre ellos cuando aparece el respeto, la voluntad de escuchar y aprender, de aplicar la razón y el conocimiento a entender las diferencias con los otros.

Como acabamos de ver, la UNESCO nos recuerda que la tolerancia deben practicarla los individuos, los grupos y los Estados. Pero no hay duda de que este recordatorio está principalmente dirigido a los estos últimos. Como señala Saskia Sassen (1947-), los Estados-nación que emergieron en la Edad Moderna están viendo como «la formación de un nuevo sistema económico, centrado en los flujos transfronterizos y en las telecomunicaciones globales, ha afectado a dos características básicas del estado moderno: la soberanía y la territorialidad exclusiva» (2001, p. 15), con las consecuencias que ya empiezan a ser visibles. Podríamos decir que estamos ante un escenario de disrupción y desconcierto similar al que supuso el tránsito de la sociedad tribal o cerrada a la sociedad abierta o abstracta, al que se refiere Karl Popper (1902-1994) en *La sociedad abierta y sus enemigos*. El filósofo equipara las tensiones de las polis griegas de los siglos VIII-VI a. e. c. con las de los Estados-nación actuales, advirtiendo que los Estados modernos han heredado algunas características de las sociedades cerradas griegas.

> Así, cuando decimos que nuestra civilización occidental procede de los griegos, debemos comprender todo lo que esto significa. Significa que los griegos iniciaron para nosotros una formidable revolución que, al parecer, se halla todavía en sus comienzos: la transición de la sociedad cerrada a la abierta. (2010, pp. 191-192).

Antes del segundo movimiento colonizador, las sociedades tribales griegas se caracterizaban por la rigidez de las costumbres sociales y de las formas de vida. Los tabúes regulaban y dominaban rígidamente la sociedad. En este contexto, el problema de la escasez de tierras de labranza provocaría un nuevo proceso migratorio, que se dirigió, fundamentalmente, hacia el Oeste, a las

costas de Sicilia e Italia y al Norte y Noroeste, hasta el Mar Negro. Esta segunda oleada traería consigo la apertura a nuevas culturas y un destacado desarrollo económico, que inducirían cambios importantes en las rutinas tribales de las polis; hay que destacar que el comercio crearía una nueva y pujante clase social, la de los mercaderes y navegantes.

> Hacia el siglo VI a. C. este nuevo desarrollo había llevado a la disolución parcial de las viejas formas de vida e incluso a una serie de revoluciones y reacciones políticas. Y no solo provocó múltiples tentativas de retener el tribalismo por la fuerza, como en Esparta, sino también aquella gran revolución espiritual que fue la invención de la discusión crítica y, en consecuencia, del pensamiento libre de obsesiones mágicas. Al mismo tiempo, se descubren los primeros síntomas de una nueva inquietud: la tensión de la civilización comenzaba a hacerse sentir. (*Ibid*., p. 192).

Vasili Struve (1889-1965), en *La historia de la antigua Grecia*, ratificaba que los siglos VIII a VI a. e. c. fueron para Grecia un período de progreso económico y social intenso: la soldadura del hierro, la minería, la producción de tejidos y cerámica, la construcción de viviendas, la aparición de las monedas y la difusión de diversos sistemas de pesos y medidas... Todo ello, unido al propio desarrollo de las relaciones comerciales, provocó una profunda transformación que fulminó los restos de la estructura social gentilicia para dar paso a la sociedad esclavista y al Estado. La sociedad cerrada, gobernada por los *basileus* y los consejos de ancianos dio paso a la sociedad abierta, en cierto modo abstracta, en la que se desvanece el sentimiento de protección que producen las relaciones personales —ya sean individuales o grupales— y la seguridad de que todo está predeterminado.

La disrupción que supuso la transformación del modelo sociopolítico y económico en la Grecia homérica la estamos experimentando en muchos de los Estados-nación actuales, bajo cuyo poder soberano nos hemos acostumbrado a vivir de forma relativamente estable. El apelativo de Estados nacionales significa para Walzer que en ellos existe único grupo dominante que organiza la convivencia de sus ciudadanos de manera que refleje su propia historia y su propia cultura, con miras a que ambas permanezcan como caracteres diferenciadores de cada uno de ellos.

El Estado nacional no es neutral. Su aparato político es una maquinaria dispuesta para reproducir su cultura y sus modos de vida. La soberanía es la clave para conseguir este objetivo. A pesar de esto —seguimos con Walzer— los Estados democráticos toleran las minorías. La tolerancia en los Estados nacionales no se centra habitualmente en los grupos, sino en los individuos que los integran. Estos son considerados, antes que nada, ciudadanos y después miembros de esta minoría. Como ciudadanos, tienen los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro y se espera de ellos que se integren en la sociedad común. Como miembros de una minoría, se les permiten aquellas actividades que no impliquen organizarse como grupos autónomos dentro de propio Estado, ni atribuirse competencias legales sobre sus propios miembros. Pero, a pesar de estas limitaciones, sus actividades, cuando su repercusión social es notoria, causan recelo en el resto de la ciudadanía.

Este estatus, esta cómoda posición de los Estados-nación, se ha visto perturbada por la contundencia de dos hechos: los flujos transfronterizos de capitales y personas. Ambos, sin ser nuevos, son más relevantes que en nuestro pasado cercano. Ante cada una de estas dos realidades los Estados han reaccionado de manera muy diferente, tal como nos recuerda Sassen:

> La globalización económica desnacionaliza la economía nacional. En cambio, la inmigración renacionaliza la política. Existe un consenso creciente en la comunidad de los estados para levantar los controles fronterizos para el flujo de capitales, información, servicios y, en sentido más amplio, mayor globalización. Pero cuando se trata de inmigrantes y refugiados, tanto Estados Unidos como Europa occidental o Japón, el estado reclama todo su antiguo esplendor afirmando su derecho soberano a controlar sus fronteras. (2001, p. 73).

Es una reacción normal, toda vez que el dinero, las mercancías y los servicios no tienen ideología, pero los migrantes sí. Hemos de concienciarnos de que los flujos podemos regularlos, pero no ignorarlos ni detenerlos. Como diría Popper, estas tensiones son el precio que hemos de pagar por el incremento de nuestros conocimientos, de nuestra racionalidad, de nuestras posibilidades de supervivencia.

En una palabra, debemos aceptar que caminamos hacia una civilización planetaria en su más amplio sentido, lo que nos obliga, entre otras cosas, a ir reconociendo que los demás tienen el derecho a no pensar como nosotros. Y una vez reconocido este derecho a la diferencia, surge un problema muy actual: los límites de la tolerancia. Un problema que ya despachaba, con gran sentido práctico, Voltaire:

> Pero ¡cómo! ¿Se permitirá a cada ciudadano creer solamente en su razón, y pensar lo que esa razón, ilustrada o equivocada le dicte? Es preciso, para no perturbar el orden: porque no depende del hombre creer o no creer, pero sí depende de él respetar las costumbres de su patria... (2011, p. 91).

El respeto a las costumbres de una determinada patria no es un límite aceptable en un mundo globalizado. Hemos de buscar otro límite por encima de la costumbre, la religión o la cultura. Y este límite son los valores superiores: la libertad y la dignidad. En aquellas sociedades en las que se produce un intercambio de costumbres, religiones o culturas, el límite de la tolerancia vendrá determinado por la obligación de respetar —tanto por las mayorías como por las minorías— los dos valores esenciales para la convivencia entre humanos. Me parece muy interesante el comentario de Höffe:

> Resulta más abarcadora y profunda la justificación [de la tolerancia] sobre la base de la intangible dignidad humana, que declara a todos libres y de igual condición, dotados del derecho a formar convicciones propias y a vivir de acuerdo con ellas. Esto implica, asimismo, que nadie vulnere este derecho de los demás. En este caso, la tolerancia se subordina al sentido de derecho y justicia, y termina allí donde se viola la libertad y la dignidad de los demás. La justificación a partir de la libertad y la dignidad de todas las personas contiene, entonces, un patrón de tolerancia y un criterio para fijar sus límites. [...] Allí donde es necesario para proteger la libertad y la dignidad humanas, la tolerancia pasa a un segundo plano, incluso afrontando acusaciones, críticas y protestas. [...] Al mismo tiempo, se vislumbra un criterio de valoración: una comunidad y una cultura merecen tanto más respeto cuanto más observan los derechos humanos, fundamentados por el principio de iguales libertades. (2007, pp. 126-127).

Al tratar sobre los límites de la tolerancia es normal que tropecemos con la libertad religiosa, entendiendo por tal la libertad para practicar, expresar y difundir las convicciones de una determinada creencia en la divinidad. Y digo esto porque la mayoría de las religiones tienen una característica que las diferencia de todos los demás tipos de ideologías: la creencia en un ser sobrenatural cuyos mandatos hemos de cumplir. No hay nada que oponer, incluso los no creyentes hemos de respetar que millones personas se reconforten sabiendo que alguien en el más allá les protege, les guía, cura sus enfermedades y les puede proporcionar una vida eterna en un paraíso de infinita felicidad. Practicar una religión es lícito cuando la asumimos como una creencia personal. El problema comienza cuando esa fe, ese conjunto de creencias, es incompatible con la libertad y la dignidad del ser humano, y cuando, por añadidura, nos creemos con derecho a imponérsela a los demás.

Aunque Küng nos decía que el respeto a la dignidad humana es la exigencia mínima que ha de cumplir cualquier doctrina o práctica religiosa —algo que en lo que todos estamos de acuerdo— este requisito primario no siempre se cumple, al menos si observamos las dos religiones más cercanas a muchos de nosotros. En la interpretación católica del cristianismo se percibe un fuerte olor a discriminación de la mujer y una inclinación al rechazo de todo lo que suene a ampliación de las esferas de libertad personal. Lo mismo se percibe, aderezado con la restricción de los derechos humanos, si nos acercamos al islam, cada vez más implantado en Europa.

Reconocido esto, es necesario dejar claro que mientras en Europa el cristianismo, en sus diferentes interpretaciones, ha permitido y se ha ido adaptando a la evolución política e ideológica de la sociedad, en los países árabes esto no ha ocurrido: la *sharía* (la ley islámica), compendio del Corán (libro en que se contienen las revelaciones de Alá) y la Sunna (Conjunto de preceptos que se atribuyen a Mahoma y a los primeros cuatro califas ortodoxos), ha abortado cualquier atisbo de evolución sociopolítica, y sigue siendo la ley fundamental, tanto civil como religiosa, del mundo árabe. Esta divergencia hace que la convivencia entre los preceptos de la *sharía* y las Constituciones de los países europeos, al menos en cuanto a derechos humanos se refiere, no esté siendo fácil. ¿Qué hacer? ¿Prohibir las prácticas del islam contrarias a los derechos humanos? Puede que sea lo más razonable, al menos con respecto a las más contradictorias.

Prohibir es el recurso más fácil, pero hemos de ser conscientes de que nos encontramos con creencias milenarias sustentadas en la fe, no en la razón. La solución definitiva llegará cuando la necesidad psicológica de un dios sea sustituida por otras necesidades más «humanas». Vayamos a Dawkins:

> Se suele decir que hay un vacío con forma de Dios en el cerebro que necesita ser llenado: tenemos una necesidad psicológica de Dios —amigo imaginario, padre, hermano mayor, confesor, confidente— y la necesidad ha de satisfacerse exista o no exista Dios. Pero, ¿podría ser que Dios rellenara de mala manera un vacío que sería mejor llenar con otra cosa? ¿Tal vez la ciencia? ¿El arte? ¿La confraternidad humana? ¿El humanismo? ¿El amor a la vida en el mundo real sin dar crédito a la existencia de otras vidas más allá de la tumba? ¿El amor por la naturaleza, o como lo llama el gran entomólogo E. O. Wilson [Edward O. Wilson (1929-)], la biofilia [en su significado de amor a la vida y lo vivo]? (2013, p. 390).

Capitalismo y valores

Los valores serán el sistema respiratorio de un reformulado capitalismo cuando el modelo civilizatorio actual se jubile. Mientras esto no ocurra, está muy claro que solo un reducido porcentaje de habitantes del planeta asociará el capitalismo con el bien común. Mientras tanto, la palabra capitalismo se seguirá relacionando con un sistema económico cuyo único fin es enriquecer a unos cuantos a costa de los demás. Naomi Klein (1970-) es una ilustre representante de los muchos millones de personas que piensan así. En *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre* nos presenta un capitalismo destructivo y depredador, nacido de un mercado hijo de la violencia y el miedo.

> Este libro es un desafío contra la afirmación más apreciada y esencial de la historia oficial: que el triunfo del capitalismo nace de la libertad, que el libre mercado desregulado va de la mano de la democracia. En lugar de eso, demostraré que esta forma fundamentalista del capitalismo ha surgido en un brutal parto cuyas comadronas han sido la violencia y la coerción, infligidas en el cuerpo político colectivo así como en innumerables cuerpos individuales. La historia del libre mercado contemporáneo —el auge del corporativismo, en realidad— ha sido escrita con letras de *shock*. (2012, p. 43).

A la visita de tanta perversidad, cabe preguntarnos por qué los humanos nos hemos encadenado a algo tan sumamente malo. La respuesta la podríamos resumir diciendo que nos conformamos con lo que tenemos, lo que indica que preferimos un capitalismo pérfido que siga creando riqueza para unos pocos, que cualquier otro sistema que nos devuelva a la pobreza colectiva como forma de vida. Esto no quiere decir que no sean muchos los que quieren sepultarlo, antes de plantearse que el capitalismo puede cambiar si nuestra manera de ver y entender el mundo cambia también. El capitalismo ha ido tomando diversas fisonomías y puede volver a cambiar de cara cuando nuestra civilización se lo proponga: «existen medios para que la democracia y el interés general logren retomar el control del capitalismo y de los intereses privados» (Piketty, 2014, p. 15).

El capitalismo no solo no tiene problema para convivir con la libertad y la dignidad, sino que, además, es una herramienta indispensable para garantizar tanto la una como la otra. ¿Qué es la libertad para aquellos que no pueden usarla? Sin las condiciones adecuadas para el uso de la libertad, ¿cuál es el valor de ésta?, se preguntaba Berlin. En la ignorancia, la miseria y la tiranía no hay libertad ni dignidad. Lo podemos comprobar si repasamos la historia del mundo. También podremos comprobar que los ensayos para sustituir el capitalismo por el colectivismo terminaron en fracaso. Y también será fácil constatar que un neoliberalismo económico desembarazado de cualquier atadura ética no puede ser «el fin de la historia».

Las palabras de Sen —«se debe admitir de forma inmediata que los derechos morales o la libertad no son, en realidad, conceptos para los que tenga demasiado tiempo la economía moderna» (1989, p. 87)— son certeras, pero es necesario matizar que no es la economía la que tiene poco tiempo para considerar los derechos morales, somos nosotros los que no tenemos mucho interés en ellos. Hace años que unos humanos estamos empleando el tiempo en consumir y otros en sobrevivir, pero nadie se está ocupando seriamente de esculpir el futuro.

Ya, a principios de los sesenta, Fromm nos advertía de nuestra situación:

> Nosotros, los hombres vivientes, los hombres que queremos vivir, nos hemos convertido en unos hombres impotentes, pero aparentemente omnipotentes. Nosotros creemos dominar y, sin embargo, somos dominados..., no por un tirano, sino por las cosas, por las circunstancias. Nos hemos convertido en unos hombres sin voluntad ni meta. Hablamos del progreso y del futuro, cuando en realidad nadie sabe a dónde va, nadie dice cómo se va, y no hay nadie que tenga una meta. (2007, p. 35).

Hemos de concienciarnos, nos decía, de que «hay alternativas verdaderas, es decir, posibilidades reales que no son ni lo viejo ni lo ficticiamente contrario» (*Ibid*., p. 75) a nuestra forma actual de entender el mundo, y, en consecuencia, de entender el capitalismo.

El capitalismo puede soportar un proceso de humanización, bastará con que recupere su sentido originario: promover el bien común y el progreso de la humanidad a través de la satisfacción del interés propio.

> El esfuerzo uniforme, constante e ininterrumpido de cada persona para mejorar su condición, el principio del que originalmente se derivan tanto la riqueza pública como la privada, es con frecuencia tan poderoso como para mantener el rumbo natural de las cosas hacia el progreso, a pesar del despilfarro del gobierno y de los grandes errores de la administración. (Smith, 2011, p. 68).

Guste o no guste, este era el sentido originario del capitalismo, aunque el padre de la economía moderna lo matizase al escribir que a todo individuo «lo mueve su propio beneficio y no el de la sociedad» (*Ibid*., p. 97). Una matización que le obliga a acudir a su famosa «mano invisible», a la que asigna la misión de convertir los intereses individuales en un bien para todos: la riqueza de las naciones. Pasado el tiempo, descubrimos que esta mano invisible es el Estado social de derecho. Este papel social del Estado lo avanzó Smith al detallar sus obligaciones:

> Según el sistema de libertad natural, el soberano solo tiene tres deberes que cumplir, tres deberes de gran importancia que están al alcance de la comprensión de una inteligencia común: en primer lu-

> gar, el deber de proteger a la sociedad de la violencia e invasión de otras sociedades independientes; segundo, el deber de proteger, en la medida de lo posible, a cada miembro de la sociedad frente a la injusticia y opresión ejercidas por cualquier otro miembro de la misma, o el deber de establecer una correcta administración de justicia; y tercero, el deber de edificar y mantener ciertas obras e instituciones públicas, cuya construcción y conservación no pueden ser responsabilidad de una persona o de un grupo pequeño de personas, puesto que el beneficio nunca podría reponer el coste que representaría para una persona o un reducido número de personas, aunque con frecuencia lo reponen con creces para una gran sociedad. (*Ibid*., p. 132).

De estos tres deberes, el tercero es claramente social; el segundo también lo es, en tanto en cuanto la justicia bien administrada protege a todos frente a la injusticia y la arbitrariedad. Pero esta faceta socializante de Smith no termina aquí, sino que continúa cuando propone que la educación sea sufragada por el Estado: «Con un gasto muy pequeño, el Estado puede facilitar, estimular e incluso imponer sobre la gran masa del pueblo la necesidad de adquirir esos elementos esenciales de educación» (*Ibid*., p. 136). Estas y otras excepciones al liberalismo extremo hicieron dudar a muchos autores sobre su verdadero pensamiento político-económico.

Esta duda es fácil de aclarar; basta con decir que Smith fue un ilustrado. Como tal, fue un ferviente partidario de las libertades, incluida la libertad de mirar por el bien propio. Pero, también como ilustrado, puso por delante que esta libertad tenía un fin más allá del propio interés, y este fin no era otro que el bien común.

La libertad que defendía Smith pronto se convertiría en un *laissez faire* desbocado, que el escocés nunca llegó a conocer. El descubrimiento de la riqueza nos hizo olvidar que la verdadera libertad reside en ser nosotros mismos, en respetarnos y respetar a los demás. El interés propio se volvió codicia, afán de acumular riqueza; lo superfluo se hizo necesario; el individualismo radical sustituyó al bien común; y la ambición de hacernos mejores fue sustituida por el deseo de ser más ricos.

> A lo largo del siglo XVIII, la experiencia directa de la prosperidad material, sobre todo en la Inglaterra industrial y colonial, alterará profundamente el sentido de esta exigencia moral, política y cien-

tífica de «hacernos mejores» a través del saber. Poco a poco, mejorar significará prosperar y el progreso del género humano se identificará con el aumento de la riqueza. (Garcés, 2017, p. 39).

Así, entre los intereses de algunos y la indiferencia de casi todos, el liberalismo más recalcitrante se auparía sobre las cenizas del keynesianismo. Friedman escribiría en 1962 que la libertad económica es la puerta de acceso a las otras libertades: «History suggests only that capitalism is a necessary condition for political freedom» (1962, p. 17).

En los años ochenta, el neoliberalismo, libre de las ataduras morales del liberalismo primigenio, triunfará e impondrá su ideología a los Estados, que la asumirán como propia a cambio de crecimiento económico. Esto les obligará no solo a modificar las reglas de funcionamiento de la economía, sino también a reformular sus propios principios ideológicos. En muchos casos, sutilmente y sin necesidad de alterar los textos constitucionales, el Estado social comenzaría su viaje hacia el «Estado de la competencia»:

> ...las políticas seguidas por los gobiernos, tanto del Norte como del Sur, consistieron en buscar en el aumento de sus cuotas respectivas de mercado a nivel mundial la solución a sus problemas interiores. Esta carrera de la exportación, a la conquista de los mercados extranjeros y la captación del ahorro, ha creado un contexto de competencia exacerbado que ha llevado a una «reforma» permanente de los sistemas institucionales y sociales, presentada a las poblaciones como una necesidad vital. (Laval y Dardot, 2013, p. 199).

El despliegue de la globalización y la financierización—promovidas por las potencias económicas con el beneplácito de las instituciones económicas supranacionales— terminaría por convertir el mundo en un gran mercado cuyas leyes son dictadas por los países G (G7, G20 y todas las ges que se puedan ir añadiendo). A los Estados no les ha quedado otra alternativa que adaptarse a esta nueva realidad y comenzar a competir también.

> La competición económica adopta ahora el aspecto de una confrontación entre Estados que tejen entre sí alianzas y se coaligan con empresas cuyas redes de acción están cada vez más mundializadas. Lo que se llama «mercado mundial» constituye un *vasto entrela-*

> *zado movedizo de coaliciones entre entidades privadas y públicas*, que hace uso de todos los mecanismos y todos los registros (financieros, diplomáticos, históricos, culturales, lingüísticos, etcétera) para promover los intereses entremezclados de las entidades estatales y económicas. (*Ibid*., p. 288).

En este proceso de mercantilización acelerada, el desarrollo lo hemos reducido al crecimiento del PIB, dando por buena la tesis de Alfred Marshall (1842-1924) que sostenía que el crecimiento económico «a la vez que mejora las condiciones materiales de vida de la gente trae también consigo el progreso moral de la sociedad» (*Ibid*., p. 246). Este reduccionismo lo cuestiona Sen en *Desarrollo y libertad* cuando escribe:

> El desarrollo puede concebirse, como sostenemos en este libro, como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos. El hecho de que centremos la atención en las libertades humanas contrasta con las visiones más estrictas del desarrollo, como su identificación con el crecimiento del producto nacional bruto, con el aumento de las rentas personales, con la industrialización, con los avances tecnológicos o con la modernización social. (2000, p. 19).

Para Sen, el desarrollo «exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en el que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos» (*Ibid*., pp. 19-20). Esta visión del desarrollo lo acerca más al concepto de progreso, entendido, recordemos, como poder disfrutar cada día de un mundo mejor y conseguir colectivamente mayores niveles de bienestar.

Los resultados de la radicalización del neoliberalismo económico ya son ampliamente conocidos. En lo económico, las crisis se cronifican, el crecimiento se estanca, la subordinación de la economía productiva a la financiera se hace cada vez más patente, el endeudamiento, tanto público como privado se multiplica, y la productividad no despega. En lo social, la desigualdad se vuelve insostenible, al mismo tiempo que la intolerancia se agiganta.

Pero lo que es todavía peor es que hemos convertido los principios del capitalismo en nuestros valores, olvidando que el ca-

pitalismo es un sistema económico; no un modelo de vida. Es el capitalismo el que debe absorber los valores de la sociedad y no al revés. Pero el caso es que nuestros valores se los ha llevado el viento; en palabras de Touraine, «nos encontramos en ningún lugar, en una transición brutal que no ha sido preparada ni pensada» (*El País*, 29 de marzo de 2020).

La carencia de valores la hemos disimulado invocando continuamente a la democracia como un valor en sí misma. Está claro que la fortaleza de las instituciones democráticas y la legitimidad del poder político que se asienta en ellas son insustituibles. Pero la democracia es un sistema político en el cual la soberanía reside en los ciudadanos, no un valor *per se*. En una sociedad cívica la democracia se da por descontada. Como comentamos en el capítulo primero, una sociedad cívica se caracteriza no solo por ser democrática, sino también por la confianza social, el compromiso de la ciudadanía con los asuntos públicos y la ejemplaridad de los gobernantes; y, complementariamente, por asumir los principios de la convivencia que nos hacen ciudadanos: la razón, el respeto y la responsabilidad.

Si la democracia no es suficiente, tampoco basta con que, de vez en cuando, el poder político dé un toque de atención al capitalismo para que corrija algún exceso, tal como aconsejaba el padre de la economía.

> Tanto en *La riqueza de las naciones* como, sobre todo, en *La teoría de los sentimientos morales*, Smith explicó que el dinamismo y buen funcionamiento del capitalismo (que él llamaba «sociedad comercial») necesitan de límites claros, correcciones y complementos por parte de otras instituciones, de cara a prevenir la inestabilidad, la inequidad y la pobreza. (Arias y Costas, 2016, p. 243).

Con todo mi respeto al padre de la economía, para mí se necesita algo más: el capitalismo ha de ser lo suficientemente inteligente para poder crear riqueza respetando los valores de libertad y la dignidad; y los humanos hemos de seguir luchando para poder llegar a la categoría de *Sapiens* verdaderos antes de que desaparezcamos. Y lo seremos.

CAPÍTULO TERCERO

LA ORGANIZACIÓN RELACIONAL. EL ESQUELETO DEL CAPITALISMO INTELIGENTE

La aventura de este libro comenzó con un artículo que publiqué en 2001 en el que anticipaba un nuevo modelo de empresa. El artículo tuvo una gran repercusión, lo que me incitó a seguir profundizando en la historia de la empresa y en su posible evolución. No tardé en llegar a la conclusión de que para entender la empresa y entrever su futuro era necesario conocer el proceso evolutivo del capitalismo y conjeturar su devenir. Me di cuenta, además, de que para entender el capitalismo era necesario escalar hasta la civilización contemporánea para poder pronosticar su futuro. Este ensayo que usted está leyendo es el resultado de mis indagaciones.

Como prólogo de este capítulo, he retomado aquellos párrafos de *La organización relacional* en los que describía los tres modelos de organización y que usted ya conoce:

La organización piramidal se caracteriza por su confrontación pacífica con las personas que en ella trabajan y con la sociedad con la que cohabita. Las personas y la sociedad son estorbos inevitables para la organización. Las primeras son necesarias, únicamente, para producir los bienes o servicios que la segunda demanda. Son los activos materiales y financieros los que realmente importan en la organización piramidal. Lo único que han

de hacer las personas es utilizar eficientemente estos activos. La sociedad es necesaria exclusivamente para adquirir los productos y servicios que se le ofrezcan, ya que la organización controla el mercado. Las necesidades, los deseos de los clientes —o debiéramos llamarles abonados, público, viajeros, usuarios— molestan y entorpecen cuando no aceptan sumisamente lo que la organización piramidal está dispuesta a ofrecer. Las personas son un coste y sus aspiraciones un problema. El objetivo es minimizar este coste y neutralizar el problema.

La organización funcional se caracteriza por la distancia entre ella y las personas que en ella trabajan y con la sociedad de la que forma parte. Personas y sociedad son necesarias para la organización. Las primeras se consideran un activo importante para producir bienes o servicios de calidad y valor añadido, toda vez que se ha de competir con éxito en unos mercados saturados de oferta. Las organizaciones se esfuerzan en satisfacer las necesidades de la sociedad, en conocer sus gustos, en predecir sus tendencias. Los recursos humanos se gestionan profesionalmente, al igual que los recursos materiales y financieros. Todo consiste en seguir los manuales: las organizaciones se estructuran funcionalmente; las personas ocupan puestos, previamente definidos y evaluados, para las que han sido seleccionadas y formadas utilizando las técnicas adecuadas; las empresas rastrean y estudian adecuadamente el mercado para responder lo antes posible a sus necesidades. Todo funciona en aparente calma, con la interdependencia mínima necesaria.

La organización relacional se caracteriza por la fusión entre ella y las personas que en ella trabajan y con la sociedad que le permite existir. Las personas y la sociedad son la única oportunidad de éxito de la organización. La sociedad penetra en las empresas, les pide que se organicen eficazmente para conseguir resultados, que utilicen los recursos naturales eficientemente, que no contaminen, que respeten las reglas del libre mercado, que actúen éticamente y que satisfagan sus necesidades. Las organizaciones relacionales no salen a dar un paseo para palpar lo que quiere la sociedad, la tienen dentro. Las personas dialogan con su empresa, aportan ideas y conocimientos, resuelven problemas, establecen sus propias reglas del juego. No son el activo más importante de la organización, son la organización misma. Esto es lo que pensaba entonces y lo que sigo pensando ahora.

Esta catalogación pretendía huir de la clasificación tradicional de la empresa a partir de sus características estructurales, organizativas y económico-financieras, para ordenarla a partir de sus peculiaridades ideológicas y sus comportamientos.

A mi modo de ver, todas las empresas participan de los mismos componentes estructurales. En esto, las máquinas de crear riqueza se parecen a otras que todos conocemos: los automóviles. Si desmontamos un coche, comprobaremos que todos tienen tres componentes estructurales que coinciden cualquiera que sea la marca y el modelo: el chasis, el motor y la carrocería; lo que cambia notablemente entre las marcas es el diseño, la sofisticación tecnológica, las prestaciones...

A las empresas les pasa lo mismo: sus modelos de organización y gestión se inspiran en las mismas referencias, que últimamente han venido siendo las grandes compañías estadounidenses y japonesas. La diferencia entre ellas es su ideología —sus valores, su estrategia de negocio, su modo de actuar y su manera de relacionarse consigo misma y con su medio—, que ha ido cambiando con el paso del tiempo. Como nos recuerda Frederic Laloux (1969-), «resulta que los tipos de organizaciones que hemos inventado a lo largo de la historia siempre han estado ligados a la visión del mundo y la conciencia predominantes» (2016, p. 24).

He comenzado este capítulo hablando de los diferentes tipos de empresa, cuando lo metodológicamente correcto es empezar preguntándonos qué es la empresa.

I. LA EMPRESA AL DESCUBIERTO. ¿Qué es la empresa?

Podemos definir la empresa como una institución en la que convergen y se gestionan, bajo los principios de racionalidad y eficiencia, una serie de recursos, capacidades, relaciones e intereses, con el solo propósito de satisfacer las necesidades reales y emocionales de los seres humanos a cambio de un beneficio económico. Pero esta definición nos dice muy poco. Sobre la naturaleza de la empresa hay decenas de apreciaciones: para la economía neoclásica «la empresa es una función de producción que, combinando diversas cantidades de factores y tecnología, produce una

cantidad determinada de un producto a un precio también determinado» (Valdaliso y López, pp. 32-33), mientras que para la economía evolutiva la empresa es «un centro de recursos, capacidades y conocimientos» (*Ibid.*, p. 51). A mi entender, la naturaleza de la empresa es plural, pues son tres los roles que desempeña: el de fuerza transformadora de la sociedad, el de organización y el de centro de relaciones.

LA EMPRESA COMO FUERZA TRANSFORMADORA

En el capítulo primero incluí a las organizaciones entre las cuatro fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea. La razón más importante para otorgarles este papel es que la empresa moderna se llevó por delante el modelo neolítico de organización social basado en la agricultura, la ganadería, la aldea, la pobreza y el estancamiento socioeconómico. La aplicación práctica y a gran escala de la ciencia convertiría a las empresas en las máquinas de generar riqueza y prosperidad, en las máquinas de mover el mundo. Si cerrásemos las empresas, la civilización que conocemos colapsaría.

Añadiré a lo anterior que la fuerza transformadora de las organizaciones no se fundamenta únicamente en su papel de generadoras de riqueza y bienestar, sino también en su capacidad de transmitir a la sociedad su propia energía interna, su ímpetu para evolucionar permanentemente. Creo que también lo mencioné en el capítulo primero.

No tengo intención de repetirle todo lo que le dije entonces; pero sí me gustaría llamar su atención sobre un personaje fundamental sin el cual la empresa no existiría: el empresario. Estoy hablando del empresario moderno, redimido por Smith del pecado de enriquecimiento.

> Básicamente, Smith extrajo la conclusión de que la satisfacción del propio interés individual [la del empresario] —limitado por el de los demás— era el medio más adecuado para conseguir el máximo de provecho para el mayor número de gentes, lo cual pasó a constituir el principio fundamental del liberalismo económico. De ahí surgió la gran metáfora *smithiana*: sin necesidad de acuerdos previos, y como

> guiado simplemente por una *mano invisible*, el mercado armoniza el conjunto de las decisiones individuales, con el resultado globalmente más eficiente y beneficioso. (Tamames, en Smith, 2011, p. 9).

Libres de culpa, los empresarios pasaron de odiados a tolerados. Es evidente que sin empresario no hay empresa, y sin empresa no hay prosperidad. A pesar de ello, su figura sigue siendo controvertida. Para unos es un héroe, como hemos visto, y para otros un villano, por enriquecerse a costa de los demás. Quizá no sea ni lo uno ni lo otro, pero, antes de llegar a una conclusión, lo razonable es recurrir a los grandes del pensamiento económico. Precisamente, lo importante para los precursores de la economía moderna era dilucidar en qué consistía la función del empresario, si era diferente a la del capitalista y en razón a qué se le retribuía.

Richard Cantillon (1680-1734) fue el primero que vinculó la función del empresario a la asunción de la incertidumbre, «separándola claramente de la aportación del capital».

> En su *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* (1725) señala que el empresario es aquel que compra a precios ciertos y vende a precios inciertos. La función empresarial, por tanto, era exclusivamente la de afrontar la incertidumbre y el beneficio surgía de la diferencia entre lo previsto y lo realmente ocurrido. (Valdaliso y López, 2007, p. 5).

Los clásicos y neoclásicos, sin embargo, lo asimilarían al capitalista, cuyo único deseo es recibir los réditos de su inversión.

> Los economistas clásicos, con A. Smith (1723-1790) a la cabeza, reconocieron la figura del empresario, pero no fueron capaces de distinguir los beneficios empresariales de los beneficios del capital. Aunque a veces parecía reconocer una cierta especificidad a la función empresarial, Smith asoció, en última instancia, la figura del empresario con la del capitalista, señalando que los beneficios corresponderían al interés del capital invertido. (*Ibid*., p. 5).

Marx llevaría a su extremo esta tesis al considerar al empresario como un parásito, cuya única función consiste en apoderarse de las plusvalías generadas por los procesos productivos.

Esta valoración negativa de la figura del empresario continuaría en Veblen: «Según Veblen el principal motivo que mueve al empresario es la búsqueda del beneficio, la acumulación de capital a nivel individual, siéndole indiferente si su conducta conduce al bienestar general de la comunidad (o el país) o no» (*Ibid*., p. 8). Keynes seguiría a Veblen: «[Keynes] también señaló que el motivo que mueve al empresario es el dinero, la acumulación, lo que puede justificarse siempre que sus ganancias procedan de actividades productivas para la sociedad» (*Ibid*., p. 9).

Sería Joseph Schumpeter (1883-1950) el que rompería con la imagen del empresario como un simple capitalista atrapado en la «corriente circular de la vida económica», para situarlo como actor principal del desarrollo económico. Schumpeter llama empresarios a aquellos que ponen «en práctica nuevas combinaciones», a los innovadores. «Llamemos "empresa" a la realización de nuevas combinaciones, y "empresarios" a los individuos encargados de dirigir dicha realización» (1944, p. 84). La innovación se convierte en *leitmotiv* de la empresa y del empresario y, a su vez, en el factor decisivo del desarrollo económico. Un desarrollo que para Schumpeter significa algo más «que el mero crecimiento de la economía, reflejado por el de la población y la riqueza». Y este más lo provocan las alteraciones «espontáneas y discontinuas» que aparecen en la esfera de la vida industrial y comercial» cuando se ponen en práctica «nuevas combinaciones»; innovaciones que alteran el cauce normal y el equilibrio de la vida económica, haciendo que esta se desarrolle.

El economista checo diferencia nítidamente al empresario del capitalista: «Pero los accionistas no son nunca empresarios *per se*, sino meramente capitalistas, que participan en las ganancias por exponerse a pérdidas determinadas» (*Ibid*., p. 85). Y define la ganancia del empresario tal como ahora la entendemos:

> La ganancia del empresario es un excedente sobre el costo. Desde el punto de vista del empresario es la diferencia existente entre gastos e ingresos brutos en un negocio; posición confirmada por muchos economistas. [...] Por gastos entendemos todos los desembolsos que debe realizar el empresario directa o indirectamente en la producción. A ello debe añadirse un salario apropiado por el trabajo realizado por el empresario, una renta adecuada por cualquier tierra que pueda pertenecerle, y, finalmente, un premio por el riesgo. (*Ibid*., p. 135).

Visitados algunos de los padres de la economía, es el momento adecuado para responder a estas tres preguntas: ¿quién es empresario?, ¿cuál es héroe?, ¿cuál es villano?

En mi opinión, es empresario el que arriesgando su patrimonio crea o da continuidad a una empresa, participando de forma directa o indirecta en su gestión. Por consiguiente, no es empresario el capitalista o accionista, por cuanto controla su inversión, pero no participa en la gestión; tampoco lo es el directivo, toda vez que no arriesga su patrimonio.

No creo que haya héroes y villanos en esta película, lo que sí hay son grandes diferencias entre ellos en función de su aportación al desarrollo socioeconómico de la sociedad. Le propongo esta clasificación: el especulador, el seguidor, el innovador y el transformador.

1. El especulador es el que utiliza a la sociedad en su provecho. Ni innova ni crea empleo ni añade valor al entramado socioeconómico.

2. El seguidor es el que repite proyectos y prácticas empresariales ya existentes. Su estrategia de negocio no es distintiva. Se conforma con ser uno más en el mercado. Crea empleo de baja cualificación y apenas añade valor al entramado socioeconómico.

3. El innovador es el que sorprende al mercado con nuevos productos o servicios, o con nuevas estrategias, tecnologías, usos, aplicaciones... Es el que hace algo distinto a sus competidores. Normalmente, crea empleo de calidad y añade valor al conjunto de la sociedad.

4. El transformador es el que crea o altera por completo un sector de mercado. Un adelantado a su tiempo, que revoluciona los mercados con propuestas absolutamente nuevas. El que provoca cambios en la manera de viajar, vestir, consumir, comprar, comunicarse, divertirse, etcétera. Crea miles de empleos y añade un valor incalculable a nivel planetario.

Esta segmentación es necesaria para abordar la retribución del empresario desde una perspectiva diferente, en la que el beneficio no es, exclusivamente, la compensación que el empresario recibe por asumir los riesgos derivados de la incertidumbre —ya que la asunción del riesgo es connatural a toda actividad empresarial—, sino la contraprestación por su aportación al bienestar y el progreso de la sociedad.

Hoy en día, apenas se repara en distinguir a un empresario especulador de uno transformador. Salvo en casos muy llamativos, poco importa que sea lo uno o lo otro; lo sí que suele llamar la atención es el monto de la retribución. Hablo en términos generales, ya que el juicio sobre la retribución del empresario difiere mucho en función de, por ejemplo, los países, las ideologías o la notoriedad del personaje. En países ultracapitalistas las compensaciones a los empresarios no son tema de discusión, lo que no ocurre en países de capitalismo más templado. Innecesario es mencionar que las ideologías de orientación conservadora son menos críticas con las altas retribuciones que las de orientación progresista. La mayor o menor notoriedad del sujeto es un factor que influye, en positivo o negativo, en el juicio de sus recompensas.

LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí, operan bajo una dirección común y comparten unos recursos, todo ello con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos.

La empresa encaja perfectamente en esta definición. Es una organización que ha venido evolucionando rápida y constantemente, tal como ya hemos visto. Narraba en el capítulo primero como la empresa ha ido mudando desde sus versiones premodernas a las modernas, y como estas evolucionan también; como la empresa industrial moderna (la organización piramidal) sustituía a las compañías de indias, al *putting-out system*, a la gran manufactura; y como era relevada por a la empresa gerencial (la organización funcional). También le conté como la organización funcional (la empresa de nuestro presente) —mucho más compleja y diversificada que su predecesora— tuvo que reciclarse racionalizando sus estructuras, adaptándose a las nuevas necesidades de los consumidores, innovando y potenciando sus recursos humanos. Y como su ciclo de vida terminará cuando un nuevo capitalismo demande un nuevo modelo de empresa.

También mencionaba en el primero de los capítulos que las organizaciones del siglo XXII en poco se parecerán a las que hoy conocemos, y me peguntaba cómo serán y en qué se diferenciarán de las actuales. Pues, a mi manera de ver, para poder percibir la

evolución de las empresas hemos de recurrir a los elementos que se repiten en todas ellas: personas, dirección, recursos y objetivos; es la fisonomía de estos elementos la que ha ido cambiando y conformando los diferentes modelos de empresa.

Personas. El respeto a las personas es una buena manera de conocer el estado evolutivo de las empresas. Vimos que la empresa industrial moderna, la organización piramidal, conceptuaba a la persona como una herramienta más del proceso productivo. La mano de obra barata y poco cualificada era el requerimiento básico de los primeros sistemas fabriles; el humano-máquina era el último eslabón en la cadena de mando de cualquier organización y la explotación era una de las características fundamentales de este modelo de empresa. Pudimos ver, asimismo, que la empresa gerencial, la organización funcional, pondría punto final a la explotación caracterizadora de la organización piramidal: al final, los sindicatos acabarían ganando la batalla a un taylorismo que convertía al ser humano en herramienta.

> A lo largo de este período tuvo lugar en los países desarrollados un aumento de la afiliación sindical, en cifras absolutas y porcentajes, y por tanto del poder de los sindicatos, la extensión del mecanismo de negociación colectiva para fijar salarios y condiciones de trabajo a nivel sectorial, y la generalización de un sistema de seguridad social. También aumentaron de forma significativa los salarios reales y su participación en la renta nacional, más en Europa continental y Japón que en Estados Unidos o Gran Bretaña, al tiempo que disminuyó el tiempo de trabajo, lo que indica un incremento notable de la productividad. (Valdaliso y López, 2007, p. 406).

A partir de los años 70 y 80 del siglo pasado, las crisis económicas recurrentes, el impacto de las nuevas tecnologías, la liberalización del comercio y los flujos de capital, la toma del poder por la economía financiera, las deslocalizaciones y la emergencia de nuevas potencias económicas alterarían el *statu quo* económico de la segunda posguerra mundial y frenarían la humanización de las relaciones laborales.

Europa, la gran precursora del movimiento en pro de la humanización de las relaciones laborales, pudo comprobar como este impulso humanista se detenía.

> La idea de la Europa que ha estado desarrollándose en estos últimos años últimos años nació en 1957, en unos momentos en los que se pensaba que todo era posible porque todo estaba por hacer y en los que la situación de la Guerra Fría que se estaba viviendo favorecía muchos entendimientos. Nada de eso se daba en 2012, cuando todo lo llenaba la idea de supervivencia y el dolor por el estándar de vida perdido. (Niño-Becerra, 2020, pp. 388-389).

Pero, si esto ocurría en Europa, en Asía sucedía todo lo contrario. En los últimos decenios, los habitantes de muchos países asiáticos han viajado desde la pobreza de una agricultura de subsistencia hasta un nivel de vida más gratificante trabajando en los sectores de la economía industrial y de servicios. «Esta tendencia ha sido particularmente pronunciada en Asia Oriental, donde la participación de la agricultura en el empleo total ha perdido más de 20 puntos porcentuales desde 2000»[1]. Es cierto que millones de trabajadores de estos países asiáticos siguen estando sometidos a condiciones laborales precarias; pero, sea como sea, el primer paso está dado.

Dirección. Los cambios en perfil de los directivos y de sus funciones es otra muestra de la evolución de una organización. En el caso de la empresa, ya vimos como los rasgos de los primeros directivos eran eminentemente técnicos, ya que su misión principal era la gestión de la tecnología, la asignación eficiente de los recursos (incluida la gestión de flujos y la supervisión y coordinación del factor humano) y el control de costes.

Sin embargo, no es justo limitar el papel de estos primeros directivos a simples gestores de tecnología y controladores; basta con repasar las famosas ocho proposiciones de Chandler para darnos cuenta. La mayoría de ellas hacen referencia a la que él llama «jerarquía administrativa», resaltando su importancia. Si resumimos estas ocho proposiciones, veremos que la empresa moderna debe a los directivos tres cosas:

1ª. La creación de los sistemas de planificación, organización, gestión, administración y control.

---

1 OIT (2019): *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2019*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

> Los altos directivos, aparte de evaluar y coordinar el trabajo de [los] mandos medios, ocuparon el lugar del mercado en la asignación de recursos para la producción y la distribución futuras. Con el fin de realizar estas funciones, los directivos tuvieron que inventar nuevas prácticas y procedimientos que con el tiempo se convirtieron en métodos operativos estándares en la dirección de la producción y de la distribución norteamericanas. (Chandler, 2008, p. 24).

2ª. La consolidación de la empresa. En tanto en cuanto la jerarquía administrativa se convirtió en «una fuente de estabilidad, de poder y de desarrollo continuado». Esto lo decía Chandler en su cuarta proposición, para continuar, en la séptima, con estas palabras: «...al tomar las decisiones administrativas, los directivos profesionales optaban por políticas que favorecieran la estabilidad y el desarrollo a largo plazo de sus empresas, frente a las que maximizaban los beneficios inmediatos» (*Ibid.*, p. 27). La vida de la empresa tradicional era efímera:

> La vida de las empresas tradicionales era, por lo general, efímera. Casi siempre eran sociedades colectivas que se reconstituían o disolvían a la muerte o jubilación de un socio. [...] ...las jerarquías que dirigían las nuevas empresas de múltiples unidades tenían una permanencia que iba más allá de la de cualquier individuo o grupo de individuos que trabajaban en ellas. [...] Los hombres iban y venían. En cambio, la institución y sus departamentos perduraban. (*Ibid.*, p. 25)

3ª. La profesionalización de la gestión empresarial.

> En estas nuevas burocracias empresariales, como en otras jerarquías administrativas que requerían de conocimientos especializados, la selección y el ascenso se basaron cada vez más en la formación, la experiencia y el rendimiento antes que en las relaciones familiares o en el dinero. [...] A menudo sucedía que los directivos que realizaban actividades similares en empresas diferentes habían recibido la misma formación y habían asistido al mismo tipo de universidades. Leían las mismas revistas y pertenecían a las mismas asociaciones. (*Ibid.*, p. 26).

La profesionalización de la gestión empresarial daría lugar al nacimiento de una nueva subclase social dentro de las clases media y alta, al mismo tiempo que favorecería la separación entre pro-

piedad y gestión. A medida que la dimensión y la complejidad de las organizaciones iban aumentando, la separación funcional entre propiedad y gestión se iba acentuando. Los altos directivos comenzarían a decidir la política a largo plazo de las organizaciones.

Como le anticipé, los ingenieros de la organización piramidal, cuya misión y principales responsabilidades se centraban en la organización de la producción y del trabajo, serán sustituidos, en la primera etapa de la organización funcional, por los financieros y los abogados, cuya misión y principales responsabilidades se centrarán en la gestión de la complejidad interna de la empresa. Serán los destrozos provocados por las crisis de los setenta los que obligarán a los directivos a girar su mirada hacia los mercados y hacia la propia supervivencia de la organización. En esta nueva situación, las facultades y las escuelas de negocios se convertirán en las principales proveedoras de jóvenes directivos, cuya visión de la gestión cambiará profundamente.

Recursos. La importancia que la empresa otorga a los diferentes medios que le sirven para conseguir sus objetivos es el tercer indicador de su evolución. En este sentido, podremos observar que la empresa se ha ido moviendo de lo tangible a lo intangible, de lo material a lo ideal; una tendencia que comparte con el capitalismo. Si volvemos nuestra vista a la tabla 5, percibiremos como los sistemas «orgánicos» del capitalismo han ido evolucionando hacia la inteligencia, la información, el conocimiento y los valores. A la vez, la empresa está desplazándose desde la fábrica y la máquina hasta la competitividad y la confianza.

En un primer período, la fábrica representaba la centralización de las actividades; la división del trabajo; el control y la supervisión de las operaciones; la productividad y la reducción de costes; la compra del tiempo del trabajador; la administración y la gestión. La máquina evidenciaba la superación de los modelos tradicionales de manufactura; la multiplicación de la fuerza animal o humana; el incremento de la velocidad y la calidad de la producción; el consumo generalizado; la sustitución del trabajo humano. La fábrica y la maquina estaban orientadas hacia el objetivo primordial de la empresa industrial: producir. Los activos fijos tangibles (terrenos, edificios, instalaciones y maquinaria) eran, pues, sus recursos más valiosos.

Lógicamente, la evolución de la empresa no significaría el destierro de la fábrica y la máquina, que seguirán siendo un recurso de gran valor; pero, debido precisamente a esta evolución, otros recursos irán tomando más protagonismo. La complejidad de la empresa se multiplicará a partir de la Gran Guerra, provocando en ella profundos cambios.

> No es extraño, por tanto, que durante este período tuviera lugar un profundo cambio en el mundo de los negocios, que Chandler ha simbolizado bajo el concepto de «capitalismo gerencial». La estructura y la gestión de las empresas se hicieron cada vez más complejas a medida que aumentó su tamaño y diversificación: se amplió el número de departamentos y unidades operativas, aparecieron nuevas técnicas e instrumentos de gestión, todo lo cual requirió de más empleados administrativos y de directivos profesionales. (Valdaliso y López, 2007, p. 292).

La administración irá tomando más importancia y su estandarte será la oficina corporativa.

> El incremento en el tamaño y los sistemas de control de la producción en serie y los medios de telecomunicación (telégrafo y teléfono) hicieron posible desde finales del siglo XIX que las actividades de dirección y contabilidad se separaran del edificio de producción, apareciendo exentos, incluso alejados, los edificios de la sede central donde estarían únicamente los altos directivos junto con el departamento de contabilidad. (*Ibid*., p. 55).

En este segundo período nacerá la empresa multidivisional y multinacional; la producción en serie y el consumo masivo e indiferenciado tomarán cuerpo; el activo fijo intangible y el circulante (marcas, patentes, dinero, stocks, clientes) pasarán a ser los recursos más valorados, y los financieros y los abogados tomarán el mando.

El énfasis de las grandes corporaciones en la administración y el control daría vida a un recurso que pronto se convertiría en decisivo en cualquier empresa moderna: la información. Hasta ese momento, solo las compañías ferroviarias y de telegrafía se habían preocupado de la recogida y distribución sistemática de información dentro de la empresa.

> Las compañías ferroviarias y telegráficas habían sido las primeras en establecer sistemas de recogida y procesamiento de la información, desde las estaciones al comité de dirección, pero en el resto los cambios habían sido mínimos. Sistemas similares fueron incorporándose progresivamente dentro de las grandes empresas a medida que éstas aumentaron la escala y la velocidad de su producción, la gama de sus actividades y el número de sus empleados (*Ibid*., p. 331).

La situación volverá a cambiar notablemente a partir de las crisis del petróleo. La pujanza socioeconómica del primer período del capitalismo gerencial se apagará y la empresa tendrá que reinventarse de nuevo. Como vimos en el capítulo primero, la irrupción de tecnologías de la información —incluida la entrada en juego de la red de redes— y un nuevo impulso globalizador obligarán a las empresas a una nueva puesta al día. Las jóvenes tecnologías permitirán dejar a un lado la producción en serie para dar paso a la producción flexible y adaptada a los gustos del cliente. La visita a las escuelas de negocios se hará indispensable para los directivos altos y medios.

Por lo demás, poco cambiaría en la empresa. El activo fijo intangible y el circulante seguirán siendo los recursos más valorados, a pesar de la aparición en escena de los grandes colosos tecnológicos y del comercio *online*. La burocracia del papel será sustituida por la burocracia electrónica.

Objetivos. Sin duda, una sociedad mercantil tiene como objetivo obtener un beneficio económico. La empresa realiza una actividad económica (fabrica, vende, ingresa y gasta) de la que espera obtener un resultado positivo al final de cada ejercicio. Los ingresos proceden de las ventas y los beneficios se consiguen a base de gastar menos de lo que se ingresa. En este mecanismo, aparentemente sencillo, hay multitud de componentes, aunque hay uno que es esencial: la venta. Si el beneficio es el objetivo, la venta es la manera de conseguirlo, y es en la venta en la que encontramos grandes diferencias entre las distintas formulaciones de la empresa moderna. Sí, estoy hablando del consumo y los mercados, que son, a la postre, los que mandan. Las pautas de consumo y la configuración de los mercados son las dos variables que influyen decisivamente en la forma de fabricar y de vender.

No hay unanimidad entre los historiadores de la economía y de la empresa sobre la evolución del consumo y los mercados. No

es de extrañar, teniendo en cuenta que esta evolución ha sido dispar y asincrónica. Tomando como referencias a Richard S. Tedlow (1949-) y a Lipovetsky, le propongo estas cuatro fases: antes de 1880, desde 1880 hasta la Segunda Guerra Mundial, desde el final de la guerra hasta los años setenta y desde entonces hasta ahora.

Fase 1. Antes de 1880. Esta es la primera etapa de la empresa moderna, de la empresa industrial. Es la era de la fábrica y la máquina, «una fase donde la preocupación central de las empresas sería la producción, donde la distribución estaba en manos de mayoristas y minoristas independientes y donde los productos, prácticamente, se vendían por sí solos» (*Ibid*., p. 260). Las nuevas tecnologías del transporte y la comunicación (el ferrocarril y el telégrafo) comenzaron su andadura, pero su expansión inicial, muy limitada, no sería suficiente para integrar unos mercados que seguirán caracterizándose por su fragmentación. La empresa industrial moderna fue libre durante esta primera fase de la servidumbre del mercado.

Fase 2. Desde 1880 hasta la Segunda Guerra Mundial. Esta será la etapa inicial del consumo de masas y del capitalismo gerencial. La segunda Revolución industrial traerá consigo una catarata de innovaciones. El teléfono, la luz eléctrica y el automóvil serán algunas de ellas. La concentración vertical y horizontal eliminaría del mapa del mercado a muchos de sus actores, lo que dará lugar a la aparición de la gran empresa. El desarrollo de las tecnologías de la comunicación y del transporte favorecerá la unificación de los mercados nacionales y la primera globalización moderna. El tamaño de los mercados aumentó al mismo tiempo que la competencia. Se introdujeron las marcas y los productos envasados, y se transformaron profundamente las relaciones comerciales.

> Con la triple invención de la marca, el envasado y la publicidad aparece el consumidor de los tiempos modernos, que compra el producto sin la obligada mediación de comerciante, que juzga los productos más por su nombre que por su textura y que adquiere una firma en vez de una cosa. (Lipovetsky, 2007, pp. 25-26).

Al aumentar el consumo, los costes de fabricación y distribución se reducirían notablemente, reducciones que se trasladarán al mercado en forma de productos más baratos, asequibles y diversificados.

Fase 3. Desde el final de la guerra hasta los años setenta. Esta será la etapa de apogeo del consumo de masas. En ella se perfeccionarán las características de la etapa anterior hasta el punto de alcanzar lo que Lipovetsky llama el «milagro del consumo»:

> Al realizar el «milagro del consumo», la fase II [tal como la considera el autor] hizo aparecer, en capas sociales cada vez más amplias, un poder adquisitivo discrecional que permitía esperar la mejora permanente del propio nivel de vida; difundió el crédito y permitió a muchas personas liberarse de los apremios de las necesidades básicas. Por primera vez, las masas acceden a una demanda material más psicologizada e individualizada, a un modo de vida (bienes duraderos, tiempo libre, vacaciones, moda) asociado antaño a las minorías privilegiadas. (*Ibid*., p. 28).

Respecto a la fisionomía de la galaxia empresarial en este período, el filósofo y sociólogo francés nos ofrece esta imagen:

> La sociedad de consumo de masas sólo pudo expandirse sostenida por una amplia difusión del modelo taylorista-fordiano de organización de la producción, que permitió un crecimiento excepcional de la productividad y la subida de salarios. [...] Las palabras clave en las organizaciones industriales eran ahora: especialización, estandarización, repetición, elevación de los volúmenes de producción: el objetivo era fabricar productos estandarizados en cantidades enormes, gracias a la automatización y a las cadenas de montaje. (*Ibid*., pp. 28-29).

Fase 4. Desde los años setenta hasta ahora. Esta es la etapa que estamos viviendo, la de la segmentación del mercado y el hiperconsumo. La masificación de los ordenadores, la universalización de la red de redes y la tercera globalización moderna —que comenzaría en 1980— propulsarán el consumo hacia un modelo diferente. Como apuntaba en el capítulo segundo, las TIC permitirán la personalización de la producción de bienes de consumo y la «hiperselección» de los consumidores, así como la compra vía red de cualquier producto en cualquier lugar. La globalización hará posible vender a escala planetaria sin apenas cortapisas y deslocalizar la producción. Aparecerá el hiperconsumidor.

> El hiperconsumidor es ese individuo agobiado para quien el factor tiempo se ha vuelto un referente fundamental que decide la or-

> ganización de la cotidianidad. Tras la obsesión de la honorabilidad social por los símbolos comerciales viene la compulsión de ganar tiempo. Estamos en ese momento en que el ahorro de tiempo parece más importante que la economía teatral de los signos, en el momento en que la carrera contrarreloj puede más que la carrera por la estima. (*Ibid*., p. 103).

La introducción masiva de robots y máquinas de producción y envasado automatizadas darán la puntilla a las cadenas de producción tayloristas y permitirán la fabricación a la carta de cualquier tipo de artículo.

> La introducción de sistemas flexibles de fabricación sustituyó a esta numerosa mano de obra [propia del modelo taylorista] por líneas automatizadas de producción y un grupo reducido de trabajadores muy cualificados (programadores, ingenieros y especialistas), encargados de su programación y control. (Valdaliso y López, 2007, p. 425).

LA EMPRESA COMO CENTRO DE RELACIONES

Cualquiera que sea su estructura, su sector de actividad, su cifra de negocios, su marco geográfico, la empresa ha de gestionar adecuadamente las relaciones y los intereses que confluyen en ella. Fue Coase en *The Nature of the firm* el que conceptuó a la empresa como el sistema de relaciones que se crea cuando la dirección de los recursos está en manos de un empresario (1937, p. 393).

Ya sabemos que la empresa posee una naturaleza plural, lo que nos queda por saber es que su funcionalidad como centro de relaciones ha ido adquiriendo cada vez más importancia, a medida que la organización se iba afianzando como un componente vital de las sociedades modernas.

Es el momento de profundizar sobre esta declaración. Para empezar, hay tres cosas importantes que de las que quiero hablarle.

La primera es que la idea de la empresa como centro de relaciones nació de la observación. Es fácil percibir que la empresa se relaciona con sus clientes, sus empleados y sus proveedores; asimismo, nadie ignora que tiene dueños, que responden al nombre de socios o accionistas, y que interactúa con todos estos colectivos desde que existe. Lo que ha ido cambiando, y mucho, ha sido

la importancia que la empresa ha ido otorgando a estos grupos a lo largo de su historia. Para la empresa industrial moderna (la organización piramidal) el único grupo de interés relevante eran sus dueños; no se valoraban sus otras relaciones.

La segunda es que la creciente importancia de las relaciones potenciaría el papel de los directivos, los cuales, durante muchos años, fueron considerados simplemente como el brazo operativo del empresario, y cuya única misión era llevar la gestión corriente de la empresa. Así valoraba Schumpeter su función:

> La función de dirigir a los demás es mero «trabajo», como cualquier otra, a pesar de ser necesaria, y puede compararse al servicio de atender una máquina. Todo el mundo llega a conocer y a poder realizar sus tareas diarias en la forma acostumbrada, y las cumple diariamente por sí mismo; el «director» tiene su rutina como los otros las suyas, y su función directiva consiste solamente en la corrección de aberraciones individuales. (1944, p. 94).

Hoy en día, la mayoría del tiempo del directivo se dedica a gestionar las relaciones e intereses que convergen en la organización que dirige.

La tercera es que las relaciones de la empresa se han multiplicado, no solo por el aumento de la complejidad de la actividad empresarial, sino también por la importancia creciente del rol que las empresas juegan en la vida de las sociedades y las personas. Esto no fue siempre así. A los más jóvenes cuesta explicarles que hasta hace muy pocos años —en países como, por ejemplo, España— la actividad empresarial era desdeñada por un porcentaje relativamente alto de la población; se salvaba la banca. Muy pocos jóvenes de entonces, excepto aquellos cuya familia estaba vinculada de algún modo con el mundo de la empresa, la consideraban como su primera opción de futuro profesional. Ser empresario o directivo de empresa tampoco encandilaba; un puesto en la administración pública era lo más deseado. Los empresarios y directivos, incluso los de las grandes corporaciones, eran unos perfectos desconocidos. Esto ha cambiado notablemente.

> Si pasáramos una encuesta hoy en día, preguntando a jóvenes y no tan jóvenes qué personajes son los más admirados, aparecería

> sin duda el nombre de algún empresario, cosa absolutamente impensable en nuestro país tan sólo hace unos años. ¿Cuáles son las razones de este cambio de ideales? Que en nuestra época —como hemos dicho— se autodefine como managerial y de organizaciones, y de ahí que los líderes de las organizaciones paradigmáticas —las empresas— sean contemplados con veneración. (Cortina, 1994, p. 14).

Indisolublemente vinculada a la empresa como centro de relaciones, está la figura de los *stakeholders*, los grupos de interés. Aunque las primeras aproximaciones a este concepto se remontan a los años sesenta, sería Edward Freeman (1951-) el que, en 1984, publicaría *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. A partir de ese momento, la gestión de estos grupos de interés se elevaría a la categoría de prioritaria. Como no podía ser de otra manera, páginas y páginas sobre los *stakeholders* seguirían a la publicación de Freeman. Unos criticando la aproximación del autor y cuestionando su valor como herramienta de gestión empresarial; otros, al contrario, saludando la teoría de los grupos de interés y considerándola como un gran avance sobre las tesis que sostienen que el accionista ha de ser el único foco de atención relevante para los gestores de la empresa.

Yo creo que la teoría de los grupos de interés fue un aldabonazo necesario y oportuno, que supuso un paso adelante en muchos aspectos. Tres merecen ser especialmente mencionados:

1º. La identificación como *stakeholder* de cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización.

2º. La revelación de que los grupos de interés no se reducen a los tradicionales (accionistas, clientes, proveedores y trabajadores), sino que la actividad de la empresa incumbe a muchos otros grupos. Freeman añade a los tradicionales a otros que, cada vez con más fuerza, inciden en las políticas y prácticas de las organizaciones. Por supuesto, señala, entre estos otros, a los poderes públicos, los medios de comunicación, los creadores de opinión y las organizaciones no gubernamentales.

3º. La advertencia de que la empresa debe invertir en conocer y gestionar los intereses de los *stakeholders*, sus expectativas y sus demandas.

> Dada la turbulencia a la que se enfrentan las empresas actualmente y la propia naturaleza del entorno externo, formado por fuerzas económicas y sociopolíticas, resulta necesario analizar estas fuerzas de manera integrada. Necesitamos comprender las complejas interconexiones entre las fuerzas económicas y sociales. (Freeman, 2010, p. 40).

Sin duda, estas contribuciones han sido valiosas; pero considero que la teoría de Freeman está profundamente influida por el principio inspirador de la organización funcional: la empresa a un lado, los grupos de interés al otro y, entremedias, unos comportamientos que se activan cuando la ocasión lo requiere. En la organización relacional el planteamiento será totalmente diferente. Los *stakeholders* convivirán con la organización y compartirán con ella un objetivo común: beneficiarse mutuamente. Las relaciones no se establecerán y cultivarán siguiendo una estrategia predeterminada, sino que brotarán espontáneamente de la propia actividad de la empresa y florecerán cuando las partes sean capaces de generar confianza entre ellas.

> De igual modo que en la vida corriente las personas convierten en costumbre levantarse de la cama de una forma determinada, coger el ascensor o acudir al trabajo. De la misma manera que convierten en costumbre —y esto es más complejo— comportarse de una forma u otra con cada una de las demás personas y con las instituciones, llevar a cabo de una forma u otra su trabajo, también las organizaciones acaban convirtiendo en costumbre comportarse de una forma u otra. Y esto supone un ahorro de energía, porque sería agotador tener que partir de cero en cada toma de decisión, es esencial estar ya predispuesto a actuar en un sentido determinado. (Cortina, 2003, p. 19).

La empresa actúa a través de los hombres y mujeres que trabajan en ella. Será su manera de actuar, su comportamiento, el que dará a la empresa su carácter. Los comportamientos no son estrategias, no se diseñan y rediseñan a voluntad; los comportamientos se interiorizan, se repiten y se incorporan a la propia manera de ser y actuar de la organización; y, por descontado, será la actuación de los directivos la que ha de servir de ejemplo para

todos los demás. Antes mencioné que, hoy en día, la mayoría del tiempo del directivo se dedica a gestionar las relaciones e intereses que convergen en la organización que dirige. Ahora aclararé que la gestión a la que me refería no implica solamente ocuparse o manejar estas relaciones, sino que, además y de manera prioritaria, consiste en conseguir que las personas de la organización actúen repetidamente de una manera, que sus comportamientos se conviertan en hábitos.

Cada día es más perceptible que estamos caminando hacia un mundo que ya no estará formado por pequeñas islas, sino por un *único* gran continente en el que todo estará estrechamente interconectado, de manera que nada ni nadie podrá librase de afectar o ser afectado por lo que ocurre, ya sea cerca o lejos de su realidad. En lo que se refiere a las empresas, estamos viendo como su supervivencia y su éxito se vuelve cada vez más costoso y como el escrutinio sobre ellas se va haciendo cada vez más exigente. No solo son «auditadas» por sus *stakeholders* primarios o tradicionales —aquellos que tienen una relación directa con ella y son vitales para su supervivencia— y secundarios —los que tienen una relación indirecta pero importante, ya por sí mismos o por la influencia que puedan ejercer sobre los *stakeholders* primarios—, sino también por otros individuos o grupos que, sin tener un interés específico en ellas, influyen en la manera de pensar y actuar de la sociedad en su conjunto: académicos, artistas, deportistas, escritores, intelectuales, organizaciones culturales, etcétera.

Toda esta amalgama de relaciones desborda los límites de la planificación y la gestión, y solo puede gestionarse exitosamente cuando los comportamientos se convierten en hábitos.

> Toda persona y toda organización tienen que habérselas con la realidad de una manera u otra, y la que es justa se las ha con la realidad desde la disposición de ser justa. A la persona o la organización justa lo que le costará mensos esfuerzo será decidir con justicia; decidir de una forma injusta, en cambio, le exigirá entre otras cosas hacer el esfuerzo de enfrentarse a sus propios hábitos, que ya han generado—por decirlo también con los clásicos—una *segunda naturaleza*. (Cortina, 2003, p. 19).

II. LA EMERGENCIA DEL TERCER MODELO. La organización relacional

En la presentación de este libro escribía las organizaciones empresariales que conocemos darán paso a un nuevo modelo de organización, la organización relacional. Un nuevo tipo de empresa cuya supervivencia dependerá de su competencia para anticipar y satisfacer las necesidades reales o emocionales de las personas y de su capacidad para generar riqueza para sí misma y para la sociedad de la que forma parte. Anticipaba —citando a Hamel y Prahalad— que el mundo empresarial está al borde de una revolución tan profunda como la que originó el nacimiento de la industria moderna. Estamos hablando de la revolución medioambiental, la revolución genética, la revolución de los materiales, la revolución de la información y el conocimiento; en suma, de la primera Revolución Planetaria. Sectores empresariales completamente nuevos, ahora en fase de gestación, serán alumbrados.

Sabemos, además, que las organizaciones son una poderosa fuerza transformadora por su capacidad de transmitir a la sociedad su propia energía interna, su ímpetu para evolucionar permanentemente; y que la capacidad de la empresa para anticiparse y adaptarse a los cambios de su entorno la convierte en la institución mejor preparada para surfear la convulsión de los tiempos actuales y fijar su rumbo hacia un futuro posible.

Está comprobado que la mayoría de las empresas son instituciones capaces de avanzar más rápido que cualesquiera otras (Estados, organismos supranacionales, organizaciones religiosas, asociaciones civiles no económicas, comunidades, etc.), obligadas por la necesidad de supervivir en un ambiente que, desde la aparición de la empresa industrial moderna, siempre ha sido cambiante y turbulento. Las empresas están acostumbradas a hacer frente a los desafíos, porque es su día a día.

> ...un buen número de autores concibe la empresa como un motor de renovación social, que goza de aquellas cualidades de las que carecen las viejas instituciones anquilosadas por la burocracia, asfixiadas por el imperio de los mediocres, represoras de todo aquel que

> innova, de todo aquel que destaca, manejadas, no por los caciques de siempre, pero sí por caciques, como siempre, aunque ahora los caciques consigan la mayoría numérica. (Cortina, 1994, p. 15).

La influencia de las empresas en la vida de las sociedades y las personas las hace poderosas y vulnerables a la vez. Cada día que pasa, somos más dependientes de ellas, por lo que cada vez les exigimos más. Una gran mayoría comprende que el objetivo de la empresa es conseguir una rentabilidad económica, pero, al mismo tiempo, le reclama una rentabilidad social.

> ... la concepción de la empresa cambia sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria *responsabilidad moral* con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores. La empresa es una organización, es decir, tiene un tipo de entidad que se distiende en pasado, presente y futuro y que no se reduce a la suma de sus miembros; a su vez esa entidad ha de cumplir unas *funciones* y asumir claras *responsabilidades sociales*... [...]
>
> En efecto, en una época como la nuestra en la que los retos como los ecológicos exigen ir más allá de la ética personal del deber y asumir que los colectivos son responsables de las consecuencias de sus acciones, el *paso del deber personal a la responsabilidad colectiva*, en este caso a la *corporativa*, está dado. Y ello se muestra también en un mundo como el empresarial en el que empieza a esclarecerse que, no sólo los individuos son moralmente responsables, sino también las empresas. (*Ibid*., p. 81).

Las empresas —al igual que las sociedades y las personas— se enfrentan a multitud de desafíos y a un futuro que nos han pintado en tonos oscuros. Es normal que la ansiedad y la desesperanza hayan llegado a todos los rincones y que seamos más proclives al pesimismo que al optimismo. Sin embargo, la historia de la humanidad nos enseña que, al menos desde el Neolítico, la calidad de nuestras vidas ha ido a mejor para una gran mayoría. En los últimos doscientos cincuenta años hemos evolucionado prodigiosamente, impulsados por la ciencia y la tecnología y las conquistas sociales.

Le recuerdo que está en puertas la primera Revolución Planetaria, que supondrá otro nuevo salto exponencial en nuestra evolución: «la Singularidad está cerca», nos asegura Kurzweil. Es él quien recomienda que tengamos en cuenta la capacidad de las tecnologías que se avecinan para integrarlas en nuestros planes. Como ocurrió en la Revolución Neolítica y en la Revolución Industrial, la primera Revolución Planetaria cambiará profundamente el modo de ser y estar sobre el planeta de todos los seres humanos. No hay ninguna razón para pensar que la civilización contemporánea vaya a colapsarse o que vayamos a retroceder a los tiempos preindustriales por el desplome del sistema capitalista. Todo lo contrario.

Permítame añadir ahora una cita de Arendt que refuerza la tesis central de este libro.

> La decadencia del sistema europeo de nación-estado; la reducción geográfica y económica de la Tierra, de tal modo que la prosperidad y depresión tienden a convertirse en fenómenos de alcance mundial; la transformación de la humanidad, que hasta nuestro tiempo era un concepto abstracto o un principio-guía solamente para los humanistas, en una entidad realmente existente cuyos miembros situados en los puntos más distantes del globo necesitan menos tiempo para reunirse que el requerido hace una generación por los miembros de un mismo país, todo esto señala el comienzo de la última etapa de este desarrollo. Al igual que la familia y su propiedad fueron reemplazados por la pertenencia a una clase y por el territorio nacional, la humanidad comienza ahora a reemplazar a las sociedades nacionalmente ligadas, y la Tierra sustituye al limitado territorio del Estado. (2005, p. 284).

Divididos en nuestros pequeños territorios, pensando únicamente en nuestros problemas y en los de nuestros vecinos más próximos, nuestro futuro no será muy prometedor. Cuando nos pongamos a pensar, nos daremos cuenta de que nuestro porvenir pasa por una civilización planetaria. Despejaremos, entonces, las dudas de Walt Whitman (1819-1892), que en su poema *Years Of the Modern*[2] se preguntaba: ¿Están empezando a convivir todas las naciones? ¿No va a haber sino un solo corazón para el mundo?

---

2 «Are all nations communing? Is there going to be but one heart to the globe?». Verso del poema Years of the Modern, incluido en su obra *Leaves of Grass* (1855).

Sabemos que llegar a este destino no será fácil. Ya hemos visto que los desafíos a los que nos tendremos que enfrentar serán colosales. Como ejemplo, los que Martin identificó en *The Meaning of the 21st Century*, que resumí en el capítulo primero, agrupándolos en cinco categorías: el deterioro de las condiciones medioambientales del planeta; la pobreza extrema y la desigualdad creciente; el radicalismo religioso y los movimientos xenófobos; el desafío de la tecnología, y la desunión frente a los desafíos globales.

La visión de Jeffrey Sachs (1954-) sobre estos los desafíos tampoco puede faltar:

> Por lo tanto, hemos llegado a séptima edad de la globalización [nuestro propio tiempo], en la que las tecnologías digitales están remodelando la economía y la geopolítica globales. Todos los sectores de la economía se verán afectados por las tecnologías digitales, y también las relaciones de poder mundiales están cambiando una vez más. El nuevo y complejo escenario global se complica aún más por la crisis ecológica que ha acompañado al crecimiento económico. Desde un punto de vista global, los principales desafíos del mundo están claros: continuar el proceso de convergencia económica y abordar al mismo tiempo las crecientes desigualdades internas de los países, la cambiante geopolítica y las amenazas para el medioambiente, cada vez más nefastas. (2020, p. 213).

Caben pocas dudas de que un futuro de prosperidad para toda la humanidad dependerá de nosotros mismos, de nuestra capacidad para vivir juntos y de instaurar un Gobierno común que tenga como prioridad crear una verdadera Unión Planetaria. Sobre esto, Sachs nos muestra su particular versión de la evolución de las formas de gobierno a través de la historia:

> La Edad Paleolítica trabó los fuertes lazos de los clanes nómadas locales. La Edad Neolítica trajo la vida en el pueblo y la política local. La Edad Ecuestre trajo los primeros Estados. La Edad Clásica trajo los primeros imperios multiétnicos. La Edad Oceánica trajo los imperios globales de alcance oceánico. La Edad Industrial trajo los comienzos de la gobernanza mundial, incluido el nacimiento de Naciones Unidas, así como dos potencias hegemónicas: el Reino Unido y Estados Unidos. Ahora, la Edad Digital nos pide que inventemos maneras más eficaces de gobernar un mundo globalmente interconectado. (*Ibid.*, pp. 247-248).

Los optimistas no somos ingenuos. Las diferencias entre las condiciones socioeconómicas de los habitantes de nuestro planeta son abismales. No hace falta recurrir al Índice de Desarrollo Humano (IDH)[3] para darse cuenta de las enormes diferencias en salud, educación y riqueza entre los países más desarrollados del mundo en la clasificación del año 2022 (Suiza, Noruega e Islandia) y los menos desarrollados en esa misma clasificación (Niger, Chad y Sudán del Sur). Sin llegar a estos extremos, no debemos olvidarnos de que hace menos de un siglo las diferencias entre los países más desarrollados del mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, Países Bajos...) y el resto también eran abismales.

LOS HUMANOS PODEMOS TRANSFORMAR EL MUNDO

La historia nos demuestra que los humanos somos capaces de evolucionar y de transformar nuestras sociedades. La prueba más reciente y concluyente la tenemos en el siglo XIX, el siglo de la transformación del mundo, como Osterhammel titula su libro sobre esa centuria: *La transformación del mundo. Una historia global del siglo XIX*. El siglo XIX no fue solo el siglo de la expansión de la primera Revolución Industrial y del nacimiento de la segunda, sino también el siglo de Europa y del principio de la unificación del mundo.

La primera Revolución Industrial se consolidará entre 1820 y 1870. El uso del vapor en máquinas, trenes, barcos traerá aparejados cambios inimaginables en la producción, el comercio, el transporte, la comunicación, el trabajo, las ciudades y las vidas de las personas. Con la primera Revolución Industrial en marcha, la segunda asomará en 1870, con una catarata de innovaciones tecnológicas que provocarán otro salto socioeconómico sideral sin apenas dar tiempo a asimilar el primero.

---

3 El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador de Naciones Unidas que nos permite medir el nivel de desarrollo un país, en función de la esperanza de vida al nacer, el nivel educativo y el PIB per cápita de sus habitantes.

Los avances tecnológicos de la segunda Revolución Industrial serán muchos y trascendentales. En esta segunda oleada de tecnología se introducirán nuevas fuentes de energía: el petróleo y la electricidad sustituirán a la madera y al carbón. Pero no solo funcionarán como fuentes de energía, sino que darán paso a industrias enteras. Sobre el petróleo se creará la industria del automóvil —inventado por Karl Benz (1844-1929) en 1885— movido por el motor de combustión. La industria química, que aparecerá como tal a principios del siglo XIX, hará uso del petróleo como materia prima para desarrollar muchas nuevas sustancias desconocidas hasta entonces. En la segunda mitad del siglo XIX, emergerá la industria de los colorantes sintéticos (1856), y alrededor de 1880 lo hará la industria farmacéutica de síntesis. El automóvil y la química todavía son dos de las grandes industrias de nuestros tiempos.

La electricidad dará a luz a su hija predilecta: la bombilla incandescente. Más tarde vendrán otros inventos, como los electrodomésticos, sobre los que se desarrollará un enorme y potente sector industrial. Muchos de los dispositivos de comunicación y entretenimiento también nacerán en el siglo XIX (el telégrafo, el teléfono, el fonógrafo, la fotografía, el cinematógrafo) a los que seguirán, ya a principios del siglo XX, la radio y la televisión.

Las revoluciones industriales vendrán acompañadas por cambios rápidos y profundos en las estructuras políticas, sociales y culturales. Son tantos que se necesitarían más de mil páginas para enunciarlos y describirlos. En *La era de la revolución, 1789-1848*, Hobsbawm hace un ingenioso —aunque parcial— resumen de ellos.

> Las palabras son testigos que a menudo hablan más alto que los documentos. Consideremos algunos vocablos que fueron inventados o que adquirieron su significado moderno en el período de sesenta años que abarca este volumen. Entre ellos están: «industria», «industrial», «fábrica», «clase media», «clase trabajadora», «capitalismo» y «socialismo». Lo mismo podemos decir de «aristocracia» y de «ferrocarril», de «liberal» y «conservador», como términos políticos, de «nacionalismo», «científico», «ingeniero», «proletariado» y «crisis» (económica). «Utilitario» y «estadística», «sociología» y otros muchos nombres de ciencias modernas, «periodismo» e «ideología» fueron acuñados o adaptados en dicha época. Y lo mismo «huelga» y «depauperación».

Imaginar el mundo moderno sin esas palabras (es decir, sin las cosas y conceptos a las que dan nombre) es medir la profundidad de la revolución producida entre 1789 y 1848, que supuso la mayor transformación en la historia humana desde los remotos tiempos en que los hombres inventaron la agricultura y la metalurgia, la escritura, la ciudad y el Estado. Esta revolución transformó y sigue transformando al mundo entero. [...]

La gran revolución de 1789-1848 fue el triunfo no de la «industria» como tal, sino de la industria «capitalista»; no de la libertad y la igualdad en general, sino de la «clase media» o sociedad «burguesa» y liberal; no de la «economía moderna», sino de las economías y estados en una región geográfica particular del mundo (parte de Europa y algunas regiones de Norteamérica), cuyo centro fueron los estados rivales de Gran Bretaña y Francia. (2007, p. 9).

El siglo XIX será también el siglo de Europa.

Ningún otro siglo ha sido tanto, ni siquiera remotamente, una era europea. Según las acertadas palabras del filósofo y sociólogo Karl Acham [(1939-)], fue «una época de iniciativas abrumadoras y abrumadoramente europeas». Antes la península euroasiática nunca había dominado y explotado tal extensión del globo. Los cambios que nacían en Europa nunca habían penetrado con tanta fuerza en el resto del mundo. La cultura europea nunca había sido adoptada con tal entusiasmo, mucho más allá de la esfera de acceso colonial. El siglo XIX fue también un siglo de Europa porque los demás se midieron con Europa. [...] La historia del siglo XIX se hizo en Europa y desde Europa, en una medida muy superior a la de los siglos XVIII y XX (por no hablar de épocas anteriores). Europa nunca había liberado tal exceso de iniciativa y capacidad de innovación, e igualmente de arrogancia y voluntad de sometimiento. (Osterhammel, 2015, p. 16).

Y también fue el siglo en el que se inició la unificación del mundo.

En ninguna otra época se vivió una unificación similar de la medición del tiempo. Al iniciarse el siglo, había incontables tiempos distintos, culturas temporales de ámbito local o ligadas a entornos concretos. Al terminar, se había instaurado sobre toda esta diversidad (que se redujo, pero no desapareció) el orden de un tiempo mundial. (*Ibid*., p. 113).

He querido empezar por una cita de Osterhammel sobre la unificación de la medición de lo inmaterial, el tiempo; lo hago porque creo que la Conferencia Internacional del Meridiano (1884), en la que se llegó a un acuerdo sobre el *standard time* (todavía vigente), supuso un impulso globalizador del mismo calibre que los imperios y las grandes migraciones, que siempre se mencionan primero. «Esta unificación histórica respondía a un impulso individual, el de sir Sandford Fleming [(1827-1915)], un discreto ingeniero de ferrocarriles que había emigrado de Escocia a Canadá y al que, desde luego, cabe destacar como uno de los "globalizadores" más influyentes del siglo XIX» (*Ibid*., p. 113). Hay razón para considerarlo así, toda vez que un «tiempo mundial» es necesario para la comunicación, la cooperación y la creación de «un marco civilizatorio global y común» entre todos los habitantes de un espacio al que llamamos la Tierra.

En un repaso rápido, destacaría como hechos históricos precursores de la unificación del mundo las grandes migraciones, el imperialismo colonial y la expansión del capitalismo, todos ellos ocurrieron en el siglo XIX.

1. Las grandes migraciones. Nunca tantas personas migraron como en el siglo XIX ni lo harían después. «Una forma característica de la movilidad del siglo XIX fueron las migraciones *de larga distancia*: el traslado del lugar de subsistencia, a largo plazo o de larga duración, a un punto remoto y situado más allá de la frontera de un orden social distinto» (*Ibid*., p. 193).

Para entender la dimensión de estas migraciones, añadiré una cita de Ferguson.

> La afluencia de mano de obra a través de las fronteras fue mayor que nunca. Entre 1840 y 1940, un total de 58 millones de europeos emigraron a América, 51 millones de rusos a Siberia, Asia Central y Manchuria, y 52 millones de indios y chinos al sudeste asiático, Australasia o las costas de océano Índico. Un total de 2,5 millones de emigrantes del sur y este de Asia viajaron asimismo a América. En 1910, uno de cada siete habitantes de Estados Unidos había nacido en el extranjero, una proporción que todavía hoy no se ha superado. (2012, p. 296).

2. El imperialismo colonial. La expansión colonial de finales del siglo XIX tuvo varias motivaciones; indudablemente, la mo-

tivación económica fue la que impulsó a los Estados más industrializados de Europa a ocupar otros territorios, fundamentalmente, en Asia y África. Pero es importante no olvidar, por sus consecuencias, la motivación ideológica. Concretamente, estoy hablando de la misión civilizadora: la idea de que una Europa más civilizada tenía el deber de redimir a los pueblos más atrasados incorporándolos a su civilización. Esta visión de las sociedades no europeas como primitivas sirvió a las potencias coloniales para controlarlas y transformarlas a los modos occidentales.

La misión civilizadora empieza a finales del siglo XVIII y se consolida como práctica a mediados del siglo XIX. La idea de la misión civilizadora era eurocéntrica a la vez que inclusiva: «los europeos no querían reservarse para sí mismos su civilización superior, sino que los demás también debían poder participar de ella» (Osterhammel, 2015, p. 1.159). La misión civilizatoria «se basaba en la concepción optimista del progreso y de la creciente aproximación entre las culturas del mundo» (*Ibid*., pp. 1.159-1.960).

3. La expansión del capitalismo. Los historiadores coinciden en señalar que la expansión del capitalismo fue el motivo principal por el cual las potencias europeas se embarcaron en la aventura colonial.

> El acontecimiento más importante en el siglo XIX es la creación de una economía global, que penetró de forma progresiva en los rincones más remotos del mundo, con un tejido cada vez más denso de transacciones económicas, comunicaciones y movimiento de productos, dinero y seres humanos que vinculaba a los países desarrollados entre sí y con el mundo subdesarrollado. De no haber sido por estos condicionamientos, no habría existido una razón especial por la que los estados europeos hubieran demostrado el menor interés, por ejemplo, por la cuenca del Congo o se hubieran enzarzado en disputas diplomáticas por un atolón del Pacífico. (Hobsbawm, 2007, p. 71).

En tiempos más cercanos también tenemos ejemplos de cambios socioeconómicos increíbles que se han materializado en muy poco tiempo. Seguro que a nosotros el primer ejemplo que nos viene a la cabeza es el de la sociedad china. China —que fue la primera potencia mundial durante dos mil años— reemergería a finales del siglo XX para convertirse en la segunda potencia del mundo. Su transformación socioeconómica ha sido excepcional,

pero ha estado ensombrecida por el hecho de ser una dictadura, lo que deslegitima, en gran manera, este éxito. Los optimistas confiamos en que la clase media, que ha ido emergiendo en estos años de crecimiento —cerca de cuatrocientos millones de personas— y que seguirá creciendo en años venideros, le dé un portazo al partido único.

Entre los países democráticos que han evolucionado extraordinariamente es imposible no mencionar a Japón y otros países asiáticos. Sería injusto no admirar a la propia Europa, belicosa y destruida por la Segunda Guerra Mundial, y hoy unida en la Unión Europea.

Está claro que los humanos podemos cambiar el mundo; solo nos falta liderazgo y decisión.

CUANDO LAS ORGANIZACIONES APRENDEN A CAMBIAR

Me he permitido parafrasear el título del aclamado *Cuando los gigantes aprenden a bailar* de Rosabeth Moss Kanter ((1943-). Permítame una cita de sus primeras palabras:

> ¿Cómo se estudia el futuro?
>
> Una forma de hacerlo es escuchando. Entre el ruido y el estruendo de todas las actividades del mundo comercial de hoy, se perciben muchas notas de cambio. Algunos de los nuevos sonidos son «notas altas», innovaciones o estrategias que generan excitación y desafío, aunque tal vez no sean plenamente comprendidas. Pero algunos de los sonidos son discordantes, estilos de trabajo y conceptos de dirección que parecen no encajar muy bien o provocar desarmonía. (1990, p. 9).

En los años noventa del siglo pasado las palabras de Moss Kanter sonaban a trueno, ahora no tanto; pero lo que decía entonces es perfectamente válido hoy en día.

A diferencia de Moss Kanter, yo no hablo de escuchar, sino de ver. Los hombres y mujeres que dirigen las empresas están obligados a levantar la cabeza para observar el presente y atisbar el futuro, como ya sabemos. Es necesario que identifiquen los retos a los que se han de enfrentar, las oportunidades que previsiblemente puedan presentarse para sus empresas y, final-

mente, hacer los cambios necesarios para poder tener éxito en el nuevo escenario.

Hay cientos de interpretaciones del futuro. Es lógico que las personas no lo visualizamos de la misma manera. Por añadidura, el futuro, incluso a corto plazo, es previsible solo hasta cierto punto. Siendo esto verdad, también lo es que hay certezas que podemos asumir sin temor a errar, entre otras, que los avances de la ciencia y la tecnología, la metamorfosis de la sociedad, el empuje innovador de las organizaciones y la mudanza de las formas de vida de las personas nos están empujando hacia una nueva era. Este profundo cambio en nuestra manera de ser y estar en el mundo vendrá acompañado de retos y oportunidades para las todas aquellas empresas estén dispuestas a bailar al son de los nuevos ritmos y a convertirse a la fe de la sostenibilidad.

La sostenibilidad o, si usted lo prefiere, el desarrollo sostenible «es por un lado una forma de mirar el mundo que centra su atención en las interconexiones entre los cambios económicos, sociales y ambientales; por otro, es una manera de describir nuestras aspiraciones compartidas de una vida digna que combina el desarrollo económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental» (Sachs, 2005, p. 15). A un nivel más operativo, podemos decir que el desarrollo sostenible es la respuesta colectiva de los países miembros de las Naciones Unidas a los graves problemas que están hipotecando el futuro del planeta; concretamente, el aumento desestabilizador de la desigualdad y la preocupante crisis climática que azota al planeta.

El camino hacia nuestro próximo destino estará lleno de retos y oportunidades para las organizaciones. Los GPS de sus gestores los localizarán si funcionan y están bien sintonizados. No serán pocos ni de poca importancia. Basta con echar un vistazo a los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible para darse cuenta de que tanto los unos como las otras son enormes. Me he permitido adelantar los que considero más importantes.

Los retos a los que habrán de enfrentarse

Para mí, los cuatro retos más importantes a los que se enfrentarán las organizaciones del futuro próximo serán la transformación de la sociedad y las personas, la exponencialidad, la multiplicación

de las limitaciones legales y medioambientales y la alteración y fragmentación del poder.

1º. La transformación de la sociedad y las personas. El capítulo primero de este libro lo dediqué a las cuatro fuerzas transformadoras de la civilización contemporánea, entre las cuales figuran las sociedades y las personas. Le anticipé sus cambios, unos cambios que afectarán, de una manera u otra, a las empresas. Por un lado, las sociedades serán más plurales, más civilizadas y menos rígidas; por el otro, las personas serán más autónomas, más alternativas y más longevas.

Pluralidad significa diversidad, variedad, diferencia. La pluralización es un fenómeno que no cesará, sino todo lo contrario. Es cierto que las sociedades tienen un gran poder de asimilación y es normal que sus nuevos miembros se vayan incorporando al ideario común, pero el peso de la propia cultura no decae inmediatamente. Por añadidura, la agregación constante de nuevos miembros no facilitará una homogeneización plena. Esto puede ser bueno para las sociedades, pero para las empresas supone un reto, una exigencia mayor, ya el mercado se pluralizará también. La estandarización de los modos de vida y los hábitos de compra no podrá neutralizar del todo las diferencias entre las distintas colectividades que convivirán en las sociedades del futuro. Adicionalmente, ya estamos comprobando que la penetración de la red de redes hasta los lugares más remotos está dispersando a proveedores y consumidores, lo que está obligando a las empresas a personalizar su oferta con el objetivo de poder competir en cualquier lugar por muy lejano que esté.

Que una sociedad sea más civilizada, más culta, supondrá que tendrá más capacidad colectiva para discernir a la hora de adquirir bienes o servicios. Es fácil predecir que una sociedad más culta reclamará a las empresas que actúen éticamente y que satisfagan sus necesidades, creando productos o prestando servicios de calidad a un precio justo. Y les exigirá que respeten a los clientes, que no comercien con sus conductas y no influyan en sus comportamientos. Sobre esto último, merece ser leído *El capitalismo de la vigilancia*, de Shoshana Zuboff (1951-).

Una sociedad menos rígida estará menos atada a principios y opciones determinadas, y menos estructurada en segmentos homogéneos; no solo porque coexistan en ella culturas diver-

sas, sino porque sus miembros dispondrán de multiplicidad de opciones de vida, de relación, de sexualidad, de consumo, de ocio... Como comentábamos al hablar de la modernidad «líquida» de Bauman, los modos de vida y de relación social se habrán vuelto todavía más elásticos y maleables. Podríamos decir que el ciudadano y el individuo convivirán en cada uno de nosotros: como ciudadanos, limitaremos nuestra autonomía y aceptaremos cierto grado de estandarización; pero como individuos nos afanaremos en mostrar nuestra propia personalidad, en diferenciarnos de los demás. Para las empresas, este afán diferenciador será un reto considerable, al que vienen respondiendo desde hace tiempo.

La mayor autonomía de las personas es la consecuencia lógica de una sociedad más civilizada y mejor informada. Las personas podrán y desearán decidir por sí mismas, recurriendo a su formación y su información. Castells, ensalzador perpetuo de internet, le adjudica a la red, no sin razón, el auge de la cultura de la autonomía. La red de redes —la gran transmisora de información— será una herramienta básica para construir nuestra individualidad. El afamado sociólogo conjetura un mercado poblado por consumidores informados y proactivos (2013, p. 138); es decir, consumidores que tomarán sus propias decisiones de compra, tras valorar cuidadosamente las distintas opciones que se les presentan. Aunque nos parezca que esto ya está sucediendo, la realidad es que no. Ni siquiera en Occidente esto es siempre posible: muchas personas no tienen posibilidades de comprar ni siquiera su comida y en muchos sectores económicos la competencia está muy restringida o la información para la decisión deja mucho que desear.

Decir que las personas serán más alternativas necesita explicación. Me he permitido utilizar el término alternativa (capacidad de optar entre varias cosas) para trasladarle una característica entroncada con la discontinuidad biográfica, sobre la que departimos en el capítulo primero. La multiplicidad de vidas y momentos vitales que pueden aglutinarse en una misma persona hace que las empresas se estén empezando a encontrar con sujetos poliédricos, cuyos hábitos, intereses y preferencias cambian al mismo tiempo que sus vidas cambian también. El consumidor estático y previsible se está volviendo más dinámico e imprevisible. Esta realidad la describe, lúcidamente, Lipovetsky:

> La aceleración de la hipermodernidad nos pierde y nos salva al mismo tiempo: como la vida es más móvil y está más abierta, los malestares individuales aumentan, pero en muchos casos son también menos inmovilizadores. Si las fluctuaciones del ánimo son propias del alma humana, se puede decir que nuestras sociedades dan a este fenómeno un ritmo más acelerado que nunca. (2007, p. 195).

Falta apuntar, para terminar, que la búsqueda de la felicidad es el motor que empuja a las personas a desafiar la continuidad biográfica unilineal que caracterizó al pasado.

Que las personas serán más longevas ya no es una conjetura. Al pronosticar la extensión de la vida, los científicos y los sociólogos no solo están vaticinando más años de vida, sino, también, una vejez más saludable y activa.

> Más pronto o más tarde los mayores reaccionarán, resistiéndose a aceptar que se les siga tratando de esta forma [como objetos inútiles y dependientes]. Es lo que ya comienzan a hacer los llamados *nuevos* viejos, llenos de autoestima y orgullosos de serlo, que reivindican un nuevo trato en las relaciones que les vinculan al resto de la sociedad. (Gil Calvo, 2001, p. 220).

Por añadidura, y como ya sabemos, la extensión de la vida traerá consigo la fragmentación y/o la aparición de nuevos ciclos vitales, como la posjuventud y la posmadurez; y también la se multiplicación de los nudos biográficos, los caminos vitales que las personas decidan emprender. Para las empresas, nuevos retos a afrontar y nuevas oportunidades que aprovechar.

2º. La exponencialidad. En el capítulo primero, Von Neumann nos indicaba que el progreso humano es exponencial: se va acelerando cada vez más a medida que va pasando el tiempo. El progreso se expande multiplicándose repetidamente por una constante, empezando lenta e imperceptiblemente para volverse explosivo y profundamente impactante. Es una sensación que ya estamos experimentando y que nunca en la historia de la humanidad se había percibido. La aceleración del progreso humano comenzó en el siglo XIX, impulsada por la primera Revolución Industrial y por la Revolución francesa, que sucedían en el siglo XVIII. A partir de entonces, para la mayoría de los humanos todo empezó a moverse a gran velocidad después de siglos sin apenas cambios significativos.

Como sabemos, a comienzos del XIX, la primera Revolución Industrial se estaba consolidando y, casi sin dar tiempo a asimilarla, emergería la segunda. Pero esto no acabó aquí. Pocos años más tarde, a mediados del siglo XX, llegaría la computación, un nuevo salto tecnológico disruptivo. Y casi de inmediato, de la mano de la computación, llegaría la red de redes, cuya repercusión no hace falta ponderar. Y ya estamos a la espera de una nueva revolución.

Pero no solo la ciencia y la tecnología comenzaron a moverse cada vez más rápido; las sociedades herederas de la Revolución francesa también lo hicieron. Los cambios socioeconómicos que se registran en el siglo XIX son portentosos. La sociedad de clases sustituye a la estamental, se desmorona el Antiguo Régimen, la burguesía se hace con el poder político, se atisban los primeros sistemas democráticos y hacen su aparición los derechos políticos. El capitalismo industrial se consolida, las ciudades crecen, emerge la clase obrera y se hacen realidad los primeros sistemas de protección social. Ya hemos hablado mucho de este siglo. En el siglo XX se acelerarían los cambios: el sufragio universal, los derechos de las mujeres, el estado del bienestar, el consumo de masas, la emergencia de la clase media, los nuevos modelos de convivencia, etcétera, etcétera.

Estos prolegómenos, en los que repito una vez más lo que he expuesto anteriormente, no tienen otro propósito que introducir el reto de la exponencialidad. Este reto, al que ya se están enfrentando las empresas, nada tiene que ver con la tan cacareada transición acelerada de nuestra especie hacia el «posumanismo» (humanos VIP, liberados de sus limitaciones gracias a la tecnología), o con la monótona predicción de la superioridad de las maquinas sobre las personas. Pero, eso sí, provocará que nuestra realidad vaya transformándose cada vez más rápidamente; no me refiero solo la tecnología —que es lo que más rápido se percibe—, sino también a nosotros mismos y todo lo que nos rodea. Kurzweil nos lo advierte:

> Hoy en día prevemos un continuo progreso tecnológico y las repercusiones que conlleva. Sin embargo, el futuro será mucho más sorprendente de lo que la mayoría piensa porque pocos analistas han interiorizado de verdad las implicaciones del hecho de que el propio ritmo de cambio se esté acelerando. (2012, p. 11).

La exponencialidad afectará especialmente a las empresas tecnológicas y a aquellas más expuestas a los gustos de los consumidores. Nokia, Kodak, Xerox, ICI, Blockbuster, Yahoo y muchas otras son ejemplos archiconocidos de empresas punteras en sus sectores de negocio que fueron derrotadas por su incapacidad para anticipar las nuevas tecnologías o los cambios de preferencias de los consumidores. Fracasaron, sí, pero antes disfrutaron del éxito. Todos sabemos que Kodak fue una empresa líder en el mercado de la fotografía durante decenas de años, hasta que se declaró en bancarrota en 2012. Nadie se imaginaba que la Eastman Kodak Company quedaría reducida a una «pequeña» empresa de principios activos para la industria farmacéutica y de sistemas de impresión digital. Lo que les sucedió a estas grandes corporaciones se replicó en miles de medianas y pequeñas empresas: vivieron durante un tiempo, más o menos largo, para acabar desapareciendo o poco menos.

Pero no es necesario bucear en el pasado; el presente ya es pródigo en cambios súbitos. La descarbonización —como ya se ha bautizado al proceso de reducción de los gases de efecto invernadero— está poniendo patas arriba a todos los sectores industriales. De todos ellos, el sector del automóvil —o, como gusta ahora, de la movilidad— está siendo el más zarandeado, junto con el de la energía. El paso de la combustión a la electrificación está provocando un verdadero terremoto. La industria automovilística ha comenzado el baile antes que cualquier otra. Nuevas marcas aparecen casi sin darnos cuenta y los grandes colosos —ya sea por tamaño o por prestigio— se apuran a electrificarse. El plazo concedido para ello, al menos en Europa, es corto y las incertidumbres muchas: ¿qué tecnología de electrificación será la que prevalezca?, ¿se desarrollarán biocombustibles como alternativa a la electrificación?, ¿se dispondrá, a tan corto plazo, de suficiente electricidad sostenible para cubrir las necesidades de la nueva movilidad?, ¿qué pasara con los precios de los coches y de la energía?, etcétera.

Es cierto que el cerebro de los humanos modernos está entrenado para cambiar, pero quizá no con tanta velocidad. La exponencialidad no dará tregua a las empresas y multiplicará sus probabilidades de fracasar, de ser sustituidas. Pero también de triunfar.

3º. La multiplicación de las limitaciones legales y medioambientales. Si retrocedemos en el tiempo, comprobaremos que la regulación de las actividades mercantiles tiene un largo pasado. El Código de Hammurabi (datado alrededor del año 1692 a. e. c.) ya incluía normas relativas a ellas. En el derecho romano se regulaban algunos contratos relacionados con el comercio marítimo. Hasta la Edad Media no encontraremos una regulación específica de las actividades económicas. Serán los gremios los que crearán sus propias normas, fundamentadas en la costumbre, para regular las actividades de sus miembros. La afirmación de los Estados-nación supuso un cambio notable: serán los monarcas absolutos los que legislarán a partir de entonces.

En el siglo XIX, el capitalismo industrial se consolida, aparece la empresa moderna y el principio de libre comercio se consagra. Asimismo, comienza en toda Europa el proceso de codificación —la ordenación sistemática y completa de las normas de una materia de derecho en una sola ley— de todo lo mercantil, ya sea por medio de códigos de comercio o por la inclusión en los códigos civiles de un libro dedicado exclusivamente a estas actividades. No se tardará mucho en añadir a los códigos de comercio otras regulaciones.

A partir de mediados del siglo XX, la intensidad normativa dará un salto de gigante. A los Estados —prolíficos legisladores— se unirían las incipientes organizaciones internacionales.

> En la actualidad, la proliferación de las OI, su inmensa variedad de materias y el aumento de sus competencias, las han situado de forma destacada en el concierto de las relaciones internacionales. Cualquiera que sea el grado de integración, han sido capaces de crear estructuras de poder por encima o en paralelo con los Estados, puesto que, si bien es cierto que la creación de las OI es el resultado de la labor común de aquéllos, esta creación tiende a separarse de sus creadores, imponiéndoles incluso el reconocimiento de su voluntad propia.
>
> Es en este contexto como han surgido, de la mano de la necesidad de contar con organizaciones especializadas en el ámbito de la cooperación y la integración económica, las «Organizaciones internacionales económicas» (OIE), organizaciones de tipo universal, regional y/o sectorial, dedicadas fundamentalmente al fomento, creación normativa, solución de controversias, desarrollo e impulso de las relaciones económicas internacionales, el comercio internacional y la cooperación para el desarrollo, entre otras materias conexas. (Coppelli, 2014, p. 393).

Estas organizaciones nos suenan a casi todos y las hay de todo tipo: las hay mundiales, como, por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial; las hay regionales, como la Unión Europea y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC); y las hay sectoriales, verbigracia, la OCDE y la Organización de Países Exportadores de petróleo (OPEP).

A todo lo anterior tenemos que añadir «los códigos de conducta, las declaraciones, recomendaciones, visitas técnicas, resoluciones y otros textos no obligatorios que producen las Organizaciones económicas internacionales. Y que, a pesar de no ser instrumentos vinculantes, poseen una influencia en la conducta de los Estados, que en muchos casos resulta más efectiva (reformas de instituciones económicas) que los compromisos económicos provenientes de tratados internacionales» (Monteagudo, 2005, p. 364). Pero las empresas no solo se enfrentan a esta proliferación normativa en el ámbito económico, sino también a la creciente y más exigente legislación medioambiental.

¿Qué pasará? Todo parece indicar que la producción normativa seguirá aumentando, principalmente, porque emergerán nuevos sectores económicos y nuevas tecnologías que habrán de ser regulados. Como ejemplo, la UNESCO está desarrollando un texto normativo para reglar la inteligencia artificial y dotarla «de una sólida base ética que beneficie a las personas», en palabras de la propia institución. Por otro lado, la legislación medioambiental será cada vez más prolífica y exigente. Pero esto no será todo. La presión regulatoria se incrementará en sectores relacionados con los servicios básicos, especialmente, el financiero, el alimentario y el energético. Esta es una cara; la otra es que la estandarización normativa se irá imponiendo como requisito necesario para caminar hacia una civilización común. Ya hemos hablado de ello. Para unas empresas, la estandarización será la oportunidad de competir en igualdad de condiciones; para otras, será el fin del trayecto.

4º. El deterioro del poder político. En el capítulo primero le transmitía que estamos asistiendo a la decadencia del poder hegemónico y soberano de los Estados; que la capacidad de ejercer su soberanía se ha reducido debido a las limitaciones que imponen los tratados multilaterales, las directrices de las instituciones supranacionales, la dependencia de su economía

de los mercados exteriores y de la financiación internacional; y que cada vez es más difícil que unos pocos países dominantes puedan moldear unilateralmente las relaciones internacionales y zanjar los conflictos.

Todos sabemos que después de la Segunda Guerra Mundial se consolidó un orden político internacional bipolar, que terminó tras la desintegración de la Unión Soviética en 1991; también sabemos que durante los últimos treinta años el poder hegemónico mundial ha sido ejercido por Estados Unidos. Pero lo que muchos pasaron por alto es que hacía ya tiempo que se había empezado a conformar un orden político internacional multipolar compartido por los que ahora se reconocen como los grandes poderes hegemónicos: China, Japón, la Unión Europea y, por supuesto, Estados Unidos. En esta relación de grandes potencias habría que incluir a las instituciones supranacionales, cuya influencia en las políticas socioeconómicas de los Estados no ha dejado de aumentar.

Hasta ahora, hemos estado hablando del poder político; del poder como dominio, coacción, jurisdicción, que un Estado tiene para mandar o ejecutar una cosa; un poder que se altera y fragmenta cada vez más. Las empresas han de convivir con ello, han de lidiar con un poder en el que son muchos los que mandan y deciden. Algunos se quejan de que las grandes corporaciones transnacionales están exentas de esta servidumbre, de que su fortaleza las inmuniza frente a los vaivenes del poder; incluso los hay que piensan que están fuera del control del poder político. Otros van más allá, propagando que la globalización ha difuminado a los Estados y ha convertido a los mercados en los nuevos poderes: «la integración progresiva de la economía mundial a partir de la producción internacional ha desplazado el equilibrio de poder de los estados hacia los mercados mundiales» (Strange, 2001, p. 76). Yo no creo que hayamos llegado hasta este punto.

El poder político sigue gobernando el mundo: el Brexit no lo orquestaron las multinacionales; en la segunda potencia del mundo no mandan las empresas, sino el partido comunista chino; la OCDE está negociando un acuerdo con más de cien países para que el tipo mínimo del impuesto de sociedades se fije en un 15%, con aplicación a toda empresa multinacional que facture más de 750 millones de dólares anuales.

Pero hay otro poder que tiene casi tanta fuerza como el político, el poder como capacidad o posibilidad de influir en otros sin necesidad de dominarlos o coaccionarlos; el que se ha llamado poder fáctico, y que se solía asociar con la banca, la iglesia y los medios de comunicación. Ahora está más de moda el poder blando; el *soft power* —término que Joseph Nye (1937-) usó por primera vez—, que se define como la capacidad de influencia de un país o una cultura más allá de su importancia económica o militar. Hablemos del poder fáctico o del poder blando, lo que hemos de reconocer es que los medios de comunicación y las redes sociales han dejado atrás a la iglesia, a la banca y a todo los demás. La influencia de los medios de comunicación en la reputación de las empresas es de sobra conocida, pero la de las redes sociales va en aumento. Es obvio que la información nos hace más libres, pero también más vulnerables; pero no solo a las personas, sino también a las empresas.

> Si formar parte de las redes sociales nos afecta y nos afectan también otras personas que mantienen con nosotros lazos muy estrechos o muy laxos, es evidente que perdemos cierto poder sobre nuestras elecciones. Una pérdida de individualidad semejante puede dar pie a reacciones especialmente fuertes cuando las personas descubren que sus vecinos o incluso que unos desconocidos pueden ejercer cierta influencia en algunos hábitos y conductas que tienen consecuencias morales o sociales. (Khristakis y Fowler, 2010, p. 15).

A estas palabras podemos añadir las de Castells: «Las comunidades virtuales parecen más fuertes de lo que los observadores suelen conceder. Existen datos sólidos de apoyo recíproco en la red, incluso entre usuarios con lazos débiles. De hecho, la comunicación *on-line* favorece la discusión desinhibida» (1997, p. 433). Esta capacidad de transmitir información —positiva o negativa— y esta solidaridad —perdurable o efímera— convierten a las redes sociales en poderosas herramientas de formación de la opinión.

Las oportunidades que han de aprovechar

Las oportunidades que yo aprovecharía serían cinco: el cambio de modelo de desarrollo socioeconómico, la potenciación de la economía del tiempo libre, la expansión de la clase media, la re-

orientación educativa hacia el incremento de las capacidades humanas y la explosión tecnológica.

1ª. El cambio de modelo de desarrollo socioeconómico. El cambio de un modelo socioeconómico destructivo a uno sostenible está dando sus primeros pasos. No estamos ante una revolución, pero sí ante un golpe de racionalidad necesario para enderezar el rumbo de nuestro planeta. Las revoluciones se definen como cambios rápidos y profundos, y no se espera ninguno hasta dentro de tres decenios.

Entretanto, hay oportunidades que se pueden aprovechar. En lo que concierne a las empresas, podemos distinguir entre las oportunidades internas y externas. Considero oportunidades internas a todas aquellas que pueden generase mediante la integración de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en la estrategia de negocio de la empresa; y considero externas a aquellas otras que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ofrece a las empresas por participar, directa o indirectamente, en la consecución de los objetivos que la Agenda se propone alcanzar.

Entre las internas, la primera no es propiamente una oportunidad, sino, más bien, un imperativo. «Los ODS conforman la agenda global para el desarrollo de nuestras sociedades. Las temáticas que recogen se corresponden con las preocupaciones y desafíos de los diferentes grupos de interés a nivel mundial. En este sentido, las empresas difícilmente podrán definir su estrategia y desarrollar el negocio sin atender a estas necesidades, esto es, sin seguir las líneas marcadas por la Agenda 2030» (Remacha, 2017, p. 6).

La segunda oportunidad se deriva de la primera, por lo que también podríamos considerarla como un imperativo: alinear la estrategia de negocio de las empresas con los ODS reforzará los dos elementos estructurales que la soportarán, la competitividad y la confianza.

> En este sentido, adoptar de manera proactiva la Agenda 2030 será una manera de preparar a la empresa para responder tanto a los requisitos gubernamentales como a los de los grupos de interés. Además, los ODS abordan los grandes retos de nuestro siglo, por lo que no alcanzarlos tendrá implicaciones negativas para los negocios. Los ODS suponen, también en este sentido, un marco para que las

empresas puedan prever posibles escenarios futuros e implementar medidas con las que adaptarse a los cambios y disrupciones que puedan producirse. [...]

Además, ha de tenerse en cuenta la mayor atención social, mediática e institucional que se prestará a los modelos de negocio sostenibles e incluyentes. Ello ofrece importantes oportunidades para dar visibilidad a las iniciativas de la compañía, así como para mejorar su reputación y reconocimiento social. (*Ibid*., p. 7).

Entre las externas, bastará con recordar que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 objetivos. Para alcanzarlos es necesaria la participación, directa o indirecta, de miles de empresas. Me estoy refiriendo a una participación a escala planetaria, tratándose, como se trata, de «un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos» (Naciones Unidas).

De estos diecisiete, he podido encontrar, a simple vista, ocho objetivos para cuyo cumplimiento será indispensable la intervención directa de las empresas, lo que supondrá un crecimiento vigoroso para aquellos sectores empresariales beneficiados; me refiero a la salud y el cuidado de las personas; la educación y la cultura; la alimentación; la gestión del agua y del saneamiento; las energías renovables; las infraestructuras; la protección y regeneración del medioambiente; y la preservación de la biodiversidad.

El cumplimiento de los ODS requerirá una sustancial inversión pública y privada tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Esto creará nuevos mercados y oportunidades de negocio para aquellas empresas capaces de ofrecer soluciones a los retos de la agenda (tecnologías para aumentar la eficiencia energética, infraestructuras sostenibles, soluciones tecnológicas que reduzcan las emisiones y los residuos; nuevos servicios sanitarios, educativos, financieros, etc.). (*Ibid*., pp. 6-7).

2ª. La potenciación de la economía del tiempo libre. El futuro previsible nos concederá más tiempo para nosotros mismos: dedicaremos menos horas a trabajar y viviremos más tiempo. Lo que significa, entre otras cosas, más tiempo para dedicar al ocio y, consiguientemente, más oportunidades para los sectores empresariales de la economía del tiempo libre.

La perspectiva actual sobre la duración de las jornadas de trabajo en el mundo que nos ofrecen la OIT y la OCDE podría resumirse afirmando que las más largas rondan las 48 horas semanales y las más cortas las 40; las jornadas más largas se detectan en los países en desarrollo y las más cortas en los países más desarrollados. Esta síntesis peca de simple, porque todos sabemos que las normativas estatales sobre el máximo semanal de horas de trabajo no coinciden con la realidad o simplemente no existen: en los países en desarrollo las horas de trabajo semanales reales suelen exceder de las fijadas legalmente, mientras que en los países desarrollados las 40 horas pueden verse reducidas a 35 o menos por la aplicación de convenios sectoriales.

Sea como sea, la tendencia a la reducción de horas de trabajo es un hecho comprobable y es muy posible que siga su curso, tal como predicen las organizaciones supranacionales. La OIT hace tiempo que viene proponiendo que los acuerdos sobre la duración de la jornada de trabajo cumplan los siguientes requisitos: que favorezcan la salud y la seguridad de los trabajadores, que sean compatibles con la vida familiar, que promuevan la igualdad de género, que incrementen la productividad y que los trabajadores tengan más poder de decisión sobre sus horarios. En general, estamos lejos de satisfacer estos cinco criterios; pero creo que Keynes no se equivocaba cuando vaticinaba una jornada de trabajo de quince horas semanales.

La prolongación de la vida significará más ocio. Si bien la edad de jubilación se irá retrasando para acompasarse a este fenómeno, la porción de la vida no laboral que seguirá a la jubilación irá aumentando; y, como poco, la vida de los jubilados será mucho más activa que la actual, gracias a los grandes avances que se prevén en la erradicación y el tratamiento de las enfermedades.

3ª. La expansión de la clase media. Hablamos largo y tendido de la clase media en el capítulo segundo. La señalaba como el estrato social determinante del progreso social y económico de los últimos siglos, y la precursora de la innovación y del cambio en este período. También la clase media es, decía, la gran consumidora global, por cuanto sus miembros disponen de una renta superior a la necesaria para cubrir sus gastos de primera necesidad. Y añadía que en Europa y Estados Unidos la clase media está su-

friendo una precarización evidente, mientras que está creciendo a gran velocidad en Asia Pacífico y en América Central y del Sur.

Más clase media significa más oportunidades de negocio para las empresas. Hasta aquí, nada nuevo. Lo nuevo es añadir que estas oportunidades se presentarán solamente a aquellas empresas capaces de posicionarse en estos mercados emergentes. Puedo agregar que cuando la clase media se desarrolla en un determinado país, su sistema socioeconómico se desarrolla también, lo que suele implicar que en esos mismos países se incrementen las empresas capaces de competir en su propio mercado y en los demás.

Hace unos años, Jim O'Neill (1957-) —el padre del acrónimo BRIC— dibujó un mapa del crecimiento mundial en el que identificaba a aquellos países con un potencial de desarrollo económico significativo. Pretendía, con ello, alentar a las empresas occidentales a considerarlos como nuevas oportunidades de negocio. Estos países eran Brasil, Rusia, India y China (BRIC). O'Neill predijo que «el peso de los BRIC, especialmente el de China, aumentaría notablemente» (2012, p. 12). También se atrevió a vaticinar qué países seguirían la estela de los BRIC, a los denominó Next 11: Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam.

Si nos centramos en los primeros, los BRIC, está clarísimo que China ha venido respondiendo sobradamente a lo esperado; los otros tres defraudaron. Con todo —matiza O'Neill—, entre los cuatro son ahora más grandes económicamente que la Unión Europea y se están aproximando al tamaño de Estados Unidos (2021, p. 11). Si pasamos al siguiente grupo, está claro que todos estos países han crecido económicamente y en población; no obstante, el único destacable es Corea del Sur, que ha llegado a convertirse en un competidor global.

Sería poco juicioso no estar atentos a la evolución de estos países. Pero no debemos olvidar que cuando hacemos referencia al desarrollo sostenible estamos hablando de algo más que de desarrollo económico. El objetivo es crear una sociedad inclusiva en la que una gran mayoría pueda participar de la riqueza creada y pueda contribuir a crearla; una sociedad en la que la clase social predominante sea la clase media, o como la queramos llamar.

4ª. La revolución educativa y el incremento de las capacidades humanas. De educación y capacidades hemos hablado en el capítulo segundo, al tiempo que lo hacíamos de la inteligencia y el conocimiento. No voy a volver sobre ello; pero sí quiero tratar ahora de las oportunidades que esta revolución educativa brindará a las organizaciones relacionales.

Para ponernos en situación es necesario repetir que la inteligencia y el conocimiento serán los ingredientes básicos de la competitividad empresarial, los recursos que no pueden faltar en una organización que aspire al éxito. La inteligencia nos permite conocer, aprender, y el conocimiento se adquiere con la educación. La revolución educativa —orientada al desarrollo integral de la persona— que está en marcha beneficiará enormemente a las organizaciones relacionales, cuya sostenibilidad será dependiente de las capacidades de las personas que trabajen en ellas; es decir, de su capital humano.

Si aceptamos como válido este planteamiento, aceptaremos también que la sintonización entre la educación reglada y la educación en el puesto de trabajo favorecerá a las empresas y a sus trabajadores: «deberíamos ver la educación formal y la formación en el puesto de trabajo como complementarias» (Stiglitz y Greenwald, 2014, p. 102).

La educación para la vida —aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser— satisface este deseo compartido, por cuanto, formando a las personas para la vida, las preparamos, indudablemente, para la vida profesional. La educación reglada, entendida como formación integral de la persona, es un regalo que la sociedad obsequiará a la organización relacional. Las empresas del futuro estarán obligadas a ser, entre otras cosas, *learning organizations*; al mismo tiempo, deberán corresponder a la sociedad por el gran esfuerzo que supone instruir a las personas bajo los principios de un nuevo modelo educativo, que exigirá muchos más recursos y una extensión de la educación obligatoria.

5ª. La explosión tecnológica. En el capítulo primero, apuntaba que los avances de la ciencia y la tecnología provocarán una nueva revolución industrial Lo escribía en el año 2015. Ahora, en 2023, puedo certificar que todos estos avances siguen la evolución prevista y que muchos progresan más rápido de lo esperado. El potencial transformador que tendrán estas tecnologías cuando sean

de uso común es inimaginable, y lo realmente increíble es que la explosión tecnológica no se detiene, sino todo lo contrario.

La sucesión sin pausa y cada vez más acelerada de los avances de la ciencia y la tecnología están abriendo oportunidades éxito a aquellas empresas que apuestan por ellos, a la vez que las están cerrando para todas aquellas que esperan a que el riesgo lo asuman otras. Lo vemos en nuestro día a día. La electrificación del automóvil está permitiendo que nuevas empresas se posicionen en el mercado o que antiguas marcas se reposicionen, apostándolo todo al motor eléctrico. Lo mismo está ocurriendo en el sector de la energía: la viabilidad de las energías alternativas, eólica y fotovoltaica, está facilitando la entrada en el sector de nuevos operadores. Nadie ignora que las barreras de entrada tanto en el sector del automóvil como en el de la energía eran difíciles de franquear —intentar competir en estos sectores enarbolando las tecnologías tradicionales es prácticamente imposible, toda vez que los costes de entrada son altísimos y las probabilidades de éxito muy escasas—; tampoco nadie ignora que las nuevas tecnologías están desarticulando todos los sectores industriales, derribado muros que antes eran infranqueables.

Los cambios que exige el guion

Vengo anticipando que la organización relacional será la protagonista del futuro y que en poco se parecerá a las que conocemos. Pero creo que es necesario aclarar que las organizaciones relacionales convivirán con la piramidales y funcionales durante un dilatado período de tiempo. No desaparecerán de la noche a la mañana. Aclarado esto, las tres tipologías de empresa se verán obligadas a cambiar de guion si quieren sobrevivir en una nueva realidad. Vengo preguntándome qué cambios serán necesarios y en qué se diferenciarán de las actuales. Y vengo contestándome que, cualquiera que sea el tipo de empresa y donde quiera que esté, habrá de ser mucho más inteligente, flexible, adaptable, comprometida y sugerente que las conocemos. Las organizaciones relacionales estarán mucho mejor dotadas para cambiar —porque nacerán o renacerán con los deberes cumplidos—, pero el desafío será para todas.

Más inteligente. Como hemos visto en el capítulo anterior, la inteligencia entró en las empresas hace unos cuarenta años de la mano de las competencias, y está llamada a ser el in-

grediente básico de la competitividad empresarial, que será, a su vez, uno de los dos requisitos necesarios para el éxito de cualquier organización. Siendo la inteligencia múltiple —como también vimos— me atreví a seccionarla en las tres que, a mi parecer, serán las propias de la organización relacional: la inteligencia creativa, la operativa y la relacional.

Ahora, me limitaré a aclarar por qué la organización relacional ha de ser más inteligente que los otros modelos y por qué los gurús del *management* no han dejado de advertirnos sobre el papel clave que la inteligencia ha de jugar en las empresas del futuro. Lo hacía Handy en *The Age of Unreason*, hace más de treinta años, al describirnos la *Triple I organization* (Inteligencia, Información, Ideas).

> La nueva fórmula para el éxito y la eficacia es I^3 = VA, donde *I* significa *Inteligencia*, *Información* e *Ideas*, y *VA* significa *valor añadido* en efectivo o en especie: En una sociedad de la información competitiva, los cerebros por sí solos no son suficientes, necesitan información de buena calidad con la que trabajar e ideas sobre las que construir, si lo que pretenden es extraer valor del conocimiento[4]. (1990, p. 141).

Muchos años después, podemos añadir que la inteligencia no es solo un requerimiento para competir, es también la fuente de la racionalidad.

Y usted, seguramente, me estará preguntado qué significa racionalidad. Puedo contestarle acudiendo al DLE o echando mano del concepto ilustrado, y entenderla como la capacidad del ser humano de avanzar hacia la verdad, de reconocer los errores, de progresar en el conocimiento de las cosas; pero prefiero mi propia versión, que consiste en asociarla a la cordura, al buen juicio, a la capacidad de rendirse a la evidencia, de cambiar lo que no funciona. Perseverar en el error, en la falacia, en la superstición, en

---

4 Texto original. The new formula for success, and for effectiveness, is I^3 = AV, where *I* stands for *Intelligence*, *Information* and *Ideas*, and *AV* means *added value* in cash or in kind. In a competitive information society, brains on their own are not enough, they need good information to work with and ideas to build on if they are going to make value out of Knowledge.

lo ilusorio, en lo inamovible, en el yo lo sé todo y los demás están equivocados, es una prueba irrefutable de irracionalidad. Y esto ocurre en el mundo empresarial. La cita de Laloux que sigue a continuación es buena prueba de que la irracionalidad es moneda de curso legal en reino de las organizaciones.

> Nuestra forma de gestionar los negocios ha sobrepasado la capacidad de nuestro planeta. Nuestras organizaciones contribuyen de forma masiva a agotar los recursos naturales, las reservas de aguas y los suelos, a destruir ecosistemas y a cambiar el clima. Cuando apostamos a que la tecnología logrará sanar las heridas que la modernidad inflige al planeta, entramos en un juego muy arriesgado de cara al futuro. En el plano económico, y dados los recursos no ilimitados de que disponemos, es muy probable que un modelo de crecimiento infinito termine por estancarse. Quizás las recientes crisis financieras hayan sido sólo temblores que preceden a terremotos más intensos. (2016, p. 24).

Afortunadamente, tanto las organizaciones como el propio capitalismo se adaptarán a un marco civilizatorio muy distinto del actual. «La característica fundamental de la sociedad que viene, como lo fue de sus predecesoras, serán nuevas instituciones y nuevas teorías, ideologías y problemas» (Drucker, 2003, p. 237).

Más flexible. A mi modo de ver, la flexibilidad ha de ser la característica más relevante del nuevo modelo de empresa. Una organización flexible es la que está capacitada para moverse con agilidad y anticiparse a las necesidades reales o emocionales de las personas. Para intentar ser más flexible, tendrá que repensar sus estrategias, sus estructuras y sus procesos.

La literatura sobre cómo flexibilizar las empresas es inabarcable, como inabarcables también lo son las teorías sobre la estructura y el funcionamiento óptimo de las organizaciones. Las teorías clásicas, cuyos exponentes más notorios son Weber y Chandler, sostenían que existe una única forma óptima de organización, las formulaciones más actuales defienden que el diseño más apropiado de una organización es aquel que mejor se adapta a sus propias circunstancias: tamaño, sector, entorno, etcétera. Aunque es lógico pensar que estas últimas teorías concuerdan más con la diversidad empresarial actual, lo cierto es que lo que marca la diferencia entre las empresas no son sus características

estructurales y organizativas, sino su ideología: sus valores, su estrategia de negocio, su modo de actuar y su manera de relacionarse con sus *stakeholders* y con su entorno. Sobre los valores hablaremos más adelante; sobre las otras características diferenciadoras, le haré ahora unos cuantos comentarios.

1. La estrategia de negocio. Al observar las trayectorias de las empresas es fácil darse cuenta de que su evolución sigue, casi siempre, un mismo patrón: en sus orígenes todas muestran estructuras simples organizadas en red y controladas centralmente por sus creadores, y a medida que van evolucionando se van ajustando a modelos más formales que suelen tener en común la separación de funciones.

> Casi todas las organizaciones de éxito tienen un ciclo vital muy similar. Comienzan por una estructura en red, una especie de sistema solar con su sol, sus planetas, sus lunas y otros satélites. Los fundadores se sitúan en el centro. Los demás están en diferentes nodos que trabajan sobre distintas iniciativas. La acción consiste en detectar oportunidades y asumir riesgos, todo ello orientado por una visión de futuro que la mayoría comparte. Los individuos motivados se mueven con agilidad y presteza. Con el tiempo, una compañía exitosa va cumpliendo una serie de etapas hasta convertirse en una empresa estructurada jerárquicamente y dirigida según conceptos de gestión muy conocidos: planificación, presupuestos, definición de tareas, asignación de personal, evaluación, resolución de problemas. Con una jerarquía bien estructurada y con procesos de gestión dirigidos con habilidad, esta organización más madura puede resultar increíblemente fiable y eficiente semana tras semana, mes tras mes y año tras año. (Kotter, 2014, p. 378).

Es fácil estar de acuerdo con Kotter. En su opinión, el mayor desafío al que se enfrentan hoy las organizaciones es seguir siendo competitivas en un contexto de permanente disrupción, y argumenta que el problema fundamental es que las empresas suelen fallar en agilidad estratégica, es decir, en la capacidad de sacar partido de sus oportunidades y cambiar de rumbo cuando las circunstancias o las necesidades lo requieren. Son muchas las empresas cuyos gestores no se preguntan constantemente sobre el rumbo a seguir, que viven pendientes únicamente de los resultados a corto plazo y de la gestión rutinaria de las operaciones.

Para ellos, Kotter tiene un mensaje: la clave para dirigir en estos tiempos convulsos reside en compaginar las rutinas diarias con la identificación temprana de los riesgos y oportunidades que podemos esperar del futuro; esto permitirá poner sobre la mesa iniciativas innovadoras y llevarlas a la práctica con la rapidez necesaria.

> En el pasado, las compañías rara vez revisaban sus estrategias básicas, solo cuando se veían obligadas a ello debido a cambios sustanciales acaecidos en su entorno. Hoy en día, la empresa que no revisa su rumbo al menos cada pocos años —además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes— y después realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa. Es la consecuencia de la velocidad a la que se suceden ahora los cambios. Pero la tensión entre lo que hace falta para seguir superando a una competencia cada vez más feroz, por una parte, y continuar dando buenos resultados durante el ejercicio en curso por otra —y de esto puede dar fe cualquier líder empresarial— puede ser abrumadora. No ignoremos las exigencias diarias de la actividad corporativa, ante las cuales las jerarquías y los procesos de gestión tradicionales siguen funcionando muy bien. Lo que no hacen tan acertadamente, sin embargo, es identificar con suficiente antelación riesgos y oportunidades, formular iniciativas estratégicas e innovadoras con la agilidad necesaria y, sobre todo, ponerlas en práctica con la rapidez que requieren. (*Ibid*., pp. 377-378).

Lo que he venido llamando «observación estratégica» es la asignatura más difícil que ha de aprobar un gestor empresarial. Se trata de interpretar el futuro. Un futuro en el que todo será diferente, pero en el que los competidores seguirán ahí. No estoy hablando de interpretarlo por mera curiosidad, sino con un propósito claro e intencionado: permitir que la empresa se posicione ventajosamente en ese tiempo que va a venir.

Y es aquí cuando hemos de volver a la presentación de este libro. Allí invocaba a Ohmae y compartía con él la idea de que la estrategia consiste en preguntarse a uno mismo y a los demás ¿por qué?, y saber interpretar certeramente las respuestas. En el caso de la observación estratégica, la tarea del gestor ha de ser preguntarse y preguntar constantemente cómo será el futuro, con la finalidad de anticiparse a él. Añadiré que la estrategia tiene un fin muy concreto: ganar a los competidores.

> Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de los negocios es, en una palabra, la ventaja *competitiva*. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores [...]
>
> Creo, sin embargo, que para mantener claras nuestras ideas, debemos reservar el término «estrategia» para aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores. Debemos distinguir estas acciones de las que tienen por objeto lograr mejoras operativas, como mayor rentabilidad, organización más limpia, procedimientos administrativos más eficaces o mejor captación. (Ohmae, 1990, p. 28).

Para navegar hacia ese futuro hemos de orientarnos, y para ello necesitamos una brújula que nos señale el norte magnético y que nos sirva para fijar nuestro rumbo con respecto a los cuatro puntos cardinales. Como sabemos, los puntos cardinales son cada uno de los cuatro que dividen el horizonte en otras tantas partes iguales y que nos permiten orientarnos en la superficie terrestre: el norte, el sur el este y el oeste. En la gestión empresarial también existen puntos cardinales, solo que son diferentes a los geográficos. Ya los conocemos: la ciencia y la tecnología, la sociedad, las organizaciones y las personas. Ellos nos permitirán orientarnos a la hora de fijar nuestra estrategia.

2. Su modo de actuar. La estrategia por sí misma no garantiza el éxito, es necesario que venga seguida de un modo de actuar flexible que se adapte inmediatamente a esa estrategia. Hasta aquí no hay debate. Hace mucho tiempo, desde la década de los ochenta, que el modelo «fordista» de empresa entró en crisis. El agotamiento del sistema de producción en serie se hizo patente y la migración hacia la horizontalidad de las estructuras y la flexibilidad de los procesos se hizo imprescindible. «La meta fundamental de los cambios organizativos, en sus diversas formas, fue hacer frente a la incertidumbre causada por el rápido ritmo de cambio en el entorno económico, institucional y tecnológico de la empresa, aumentando la flexibilidad en la producción, gestión y comercialización» (Castells, 1997, p. 203).

La controversia llega a la hora de determinar cuáles son los factores caracterizadores de una empresa flexible. La práctica nos dice que son dos: la dualidad y la movilidad.

2.1. La dualidad hace referencia a la forma en la que la empresa se organiza. Consiste en hibridar la forma de organización tradicional, basada en estructuras jerarquizadas y procesos estables, con la panoplia de nuevas formas de organización: la organización virtual, en trébol, por equipos, etcétera.

Castells asocia estas nuevas formas organizativas a las redes y al poder de la información:

> De esta crisis surgieron diversos modelos y mecanismos organizativos, que prosperaron y fracasaron según su adaptabilidad a distintos contextos institucionales y estructuras organizativas. [...]
>
> Con mecanismos organizativos diferentes y mediante expresiones culturales diversas, todas se basan en redes. *Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones*. Y son capaces de formarse y expandirse por todas las calles principales y los callejones traseros de la economía global porque se basan en el poder de la información, proporcionado por un nuevo paradigma tecnológico. (*Ibid*., p. 218).

Estar de acuerdo con Castells no nos impide decantarnos por un modelo organización dual que combine estabilidad y dinamismo. En este sentido, le propongo asumir la tesis de Kotter:

> En una empresa realmente fiable, eficiente, dinámica y rápida, la red se combina con la estructura más tradicional, dando lugar a una especie de «supergrupo de trabajo» que tiene que rendir cuentas a un determinado nivel de la jerarquía. Este grupo de trabajo está indisolublemente conectado con la jerarquía y se coordina con esta de muy distintas maneras, sobre todo a través de las personas que trabajan en ambos sistemas. En contra de lo que se pueda pensar, el equipo directivo de la empresa desempeña una función crucial en la creación y mantenimiento de la red. El equipo directivo o el comité ejecutivo tienen que lanzarla, bendecirla públicamente, respaldarla y asegurarse de que el resto de la jerarquía la apoya. El equipo de líderes de la jerarquía debe servir de modelo a sus subordinados en su interacción con la red. He comprobado que nada de esto le quita mucho tiempo al equipo directivo. Pero hacerlo transmitirá con claridad la señal de que la red no es en absoluto una operación menor. No es una organización informal. No es un mero ejercicio estético para que los que participan en él se sientan mejor. Es parte de un sistema diseñado para competir y ganar. (2014, pp. 382-385).

2.2. La movilidad hace referencia a la capacidad y velocidad que la empresa tiene para mover sus recursos. Esta capacidad y velocidad vienen determinadas por dos factores, la anticipación y la habilitación.

2.2.1. La anticipación es un factor estrechamente vinculado a dos competencias imprescindibles en un directivo: el pensamiento estratégico y la orientación al cliente. Si echamos mano del diccionario de competencias, veremos que en él se define el pensamiento estratégico como la capacidad para anticipar la evolución de los acontecimientos y como esta evolución puede afectar a la empresa; así como la capacidad para diseñar estrategias y establecer objetivos a largo plazo. Y también veremos que define la orientación al cliente como el comportamiento dirigido a conocer o anticipar las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, al objeto de poderlas satisfacer adecuadamente; así como el comportamiento que evidencie que servir al cliente es la máxima prioridad.

Pero la anticipación no solo consiste en adelantarse al futuro, sino también en anticiparse al mañana inmediato, lo que obliga al directivo a recabar la información necesaria (información crítica para la decisión) e interpretarla y trasladarla a toda la cadena operativa lo más rápido posible.

2.2.2. Habilitar es hacer a alguien apto o capaz. La habilitación es un factor que hace referencia a la posibilidad y la capacidad que tienen las personas de la organización para adquirir destrezas y conocimientos más allá de los necesarios para el desempeño de un determinado puesto de trabajo; y, consecuentemente, de asumir eficazmente diversos cometidos dentro de la estructura formal o informal de la empresa. Estoy hablando del desarrollo del factor humano.

Podemos decir que una empresa favorece la cultura del aprendizaje cuando promueve, de manera sostenida, el desarrollo de las competencias y los conocimientos de todos sus empleados, con el propósito de ser más competitiva y participativa.

Las organizaciones que fomentan la cultura del aprendizaje son aquellas que creen en las personas, que las incentivan a desarrollarse y que admiten que se equivoquen como parte del proceso; las que establecen los procedimientos necesarios para que la información se comparta, fluyendo de arriba a abajo y de abajo a

arriba sin dificultad; las que perseveran en fortalecer las competencias relacionadas con el aprendizaje y el desarrollo personal.

3. Su manera de relacionarse con sus *stekeholders* y con su entorno. Pocas cosas hay más importantes para una organización que relacionarse consigo misma: estoy hablando de las relaciones internas y, por supuesto, humanas entre todos los miembros de la empresa. Como ya hemos visto, la empresa es, entre otras cosas, un centro de relaciones, y entre todas estas relaciones son destacables las que se traban entre las personas que trabajan en ella y las que establecen con los otros *stakeholders*.

Al hablar de flexibilidad tenemos que preguntarnos qué tipo de relaciones la impulsan y cuáles la obstruyen. Entre las muchas respuestas diferentes a esta pregunta siempre hay alguna que nos convence más. Yo me inclino por lo que llamo liderazgo participativo —una idea que ya tiene unos cuantos años, inspirada en las tesis Kotter—. En *The Leadership Factor*, al distinguir entre emprendimiento y liderazgo, el profesor californiano me sugirió el concepto de liderazgo participativo, que siempre procuré practicar.

Al liderazgo que Kotter describe como propio de los emprendedores lo llamo autoritario; al liderazgo de los directivos exitosos lo llamo participativo. El liderazgo autoritario es personalista y poco integrador, mientras que el liderazgo participativo es todo lo contrario. Es un liderazgo que «docenas de personas pueden ejercer en la organización» dentro de sus respectivos grupos de trabajo; que promueve redes de trabajo que incluyen a personas de todos los niveles de la organización e incluso a clientes, proveedores y asesores; que logra conciliar los intereses de todos y no solo los de aquellos que rodean al líder; que no busca únicamente la competitividad sino también la cooperación; que fomenta «el deseo de trabajar con otros por un objetivo común importante y apasionante».

Más adaptable. La adaptabilidad es la capacidad que la empresa tiene de avenirse a los cambios en su entorno. Flexibilidad y adaptabilidad son características muy diferentes; en ambas se asoma el verbo cambiar, pero en el caso de la flexibilidad es la empresa la que cambia voluntariamente, mientras que en el caso de la adaptabilidad es su entorno el que cambia y la hace cambiar. En un entorno estático la adaptabilidad es irrelevante,

pero en uno rabiosamente dinámico es una característica crucial. Como ocurre en la naturaleza, las especies que han superado la extinción son aquellas que se han sabido adaptar mejor a las condiciones cambiantes de su medio; si estas cambian repentina, frecuente o radicalmente la adaptación se complica y la supervivencia se hace más difícil, por lo que solo sobrevivirán las más aptas. La selección en la naturaleza es así de cruel, y la historia nos confirma que en la galaxia empresarial también lo es.

En el mundo de la empresa hay casos extraordinarios de supervivencia. Kongō Gumi, japonesa, dedicada a la construcción y reparación de templos budistas en Japón, se fundó hace 1.400 años. En Europa, las dos compañías más antiguas son Staffelter Hof, una destilería alemana fundada en el año 862, y The Royal Mint, una fábrica de moneda británica, fundada en el año 886. También destaca por su longevidad la Casa de Ganaderos de Zaragoza, fundada en el año 1218. En otros continentes son notorios los casos de la Casa de la Moneda colombiana, fundada en 1621, y el servicio de correos de Namibia, fundado en 1814.

Pero esta longevidad es excepcional; lo más normal es que esto no suceda, y mucho menos en entornos en los que la disrupción es el menú de la casa. Las conclusiones del estudio de Richard N. Foster (1941-) sobre la longevidad de las empresas norteamericanas son repetidamente citadas. Resumidamente, Foster concluye que la vida media de las empresas del índice S&P 500 era de 61 años en 1958, reduciéndose a 25 años en 1980, y disminuyendo a 18 años en 2015. En Reino Unido la historia se repite, de las 100 empresas que cotizaban en el FTSE 100 Index en 1984, solo 24 seguían con vida en 2012. La tendencia general es que la vida media de las empresas se vaya reduciendo. En el caso de España, en la que las pymes suponen el 99,8% de las empresas[5], la esperanza de la vida empresarial se estima entre 5 y 15 años, y la gran mayoría de empresas de nuevo cuño no supera el año de vida.

Si la curiosidad nos empuja hacia las razones por las cuales la longevidad de las empresas está menguando, veremos que son

---

5 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019): *Marco estratégico en política de pyme 2030*, Madrid, Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

muchas. La exponencialidad —a la que ya destacábamos como uno de los grandes retos de las empresas contemporáneas y sus sucesoras— es, para mí, la más destacable, y, como apunté, afectará especialmente a las empresas tecnológicas y a las más expuestas a los gustos de los consumidores.

Si damos por cierto que la velocidad de los cambios en el entorno es el factor principal de la aminoración cada vez más acelerada de la longevidad de las empresas, también podemos dar por verdadero que en las actividades empresariales más tradicionales la vida media de las empresas suele ser mucho más larga. En los ejemplos de empresas extraordinariamente longevas que citaba tenemos una prueba concluyente. Por regla general, las empresas dedicadas a actividades altamente especializadas y las relacionadas con la alimentación, la educación, el arte, la cultura, el lujo, los servicios públicos y semipúblicos, permanecen en el tiempo más años que las demás.

Dejando a un lado las estadísticas, para que una empresa pueda sobrevivir es necesario nacer en las condiciones mínimas necesarias para ello. Antes de nada, cualquier organización debe asegurarse de que cuenta con un proyecto viable y con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para llevarlo adelante. Superadas con éxito la infancia y la juventud, las empresas maduras tienen otra tarea si cabe más difícil: seguir siendo competitivas. La tarea no es fácil. Para abordarla con éxito hay que ahuyentar a tres enemigas peligrosas: la arrogancia, la inercia y la desorientación. Mi experiencia me permite afirmar que las tres pueden atacar juntas.

1ª. La arrogancia. Arrogancia quiere decir cualidad de arrogante; y arrogante tiene dos significados muy distintos: el primero, altanero o soberbio; el segundo, valiente o gallardo. Me refiero al primero.

Se atribuye a Bill Gates (1955-) la frase «el éxito es un pésimo maestro, seduce a las personas inteligentes para que piensen que no pueden perder». Yo diría que el éxito seduce a todo el mundo, a los inteligentes y a los que no lo son, y crea en las personas que dirigen las organizaciones la falsa idea de que el éxito es imperecedero. La nómina de grandes empresas que han sucumbido a la arrogancia es larguísima. Pero la soberbia no solo es enemiga de las grandes corporaciones, también golpea a las pymes. En mi

vida profesional he podido comprobar como la arrogancia erosionaba la capacidad de competir de uno de los grandes colosos industriales del siglo XX y como debilitaba también la de una empresa familiar de tamaño medio.

Es increíble que en el siglo XXI la arrogancia no haya sido remplazada por la humildad, en su significado de conocimiento de las propias limitaciones y debilidades. Los fenómenos socioeconómicos que nos han impactado en los últimos cincuenta años han dado buena prueba de la resiliencia de galaxia empresarial, pero sabemos por experiencia que la volatilidad es una característica de nuestro tiempo.

2ª. La inercia. Inercia, en su equivalente a rutina, significa el hábito de hacer las cosas por costumbre. Si las cosas van bien, por qué cambiar; así solemos los humanos justificar la inercia: la comodidad y la complacencia nos hacen perezosos. Un hábito que es perfectamente comprensible, pero que es inadmisible en las empresas. Los empresarios y los directivos tienen, entre sus muchas obligaciones, la de estar alerta, atentos y vigilantes a cuanto ocurre dentro y fuera de sus empresas; tienen el deber escrutar constantemente no solo su entorno más próximo, sino también todo lo que ocurre fuera de su campo de visón habitual: qué amenazas y oportunidades pueden surgir desde más allá del horizonte visible.

A medida que las organizaciones se consolidan, suele observarse en ellas lo que yo llamo el «efecto tortuga»: empiezan a moverse despacio y a desarrollar un caparazón para protegerse de las inclemencias de la competitividad, del que sacan la cabeza para observar lo poco que alcanza su visión debido a su peculiar anatomía. Lamentablemente, imitar a estos reptiles no implica ser partícipe de los dones que la evolución les ha concedido. Las tortugas llevan sobre la tierra unos doscientos millones de años y son extremadamente longevas, a pesar de su aparente torpeza.

He podido comprobar personalmente que llega un punto en la evolución de algunas empresas en el que dan la espalda al mundo exterior, para concentrar sus energías en competir internamente y limitar su estrategia de negocio a la reducción de costes.

3ª. La desorientación. Repetiré que para navegar hacia el futuro hemos de orientarnos, y para ello necesitamos una brújula que nos señale el norte magnético y que nos sirva para fijar

nuestro rumbo con respecto a los cuatro puntos cardinales. Y la observación estratégica es la brújula que necesitamos para fijar nuestro rumbo. En este caso no se trata de una caja en cuyo interior una aguja imantada gira sobre un eje señalándonos el norte magnético, sino de una caja que, si la abrimos, nos mostrará el rumbo hacia el futuro.

Más comprometida. Desde finales del siglo pasado se ha venido hablando mucho sobre la dimensión social de la empresa. Pocos son ya los que públicamente defienden la tesis de Friedman según la cual el único propósito de la empresa debe ser la maximización del valor para el accionista.

> Esa orientación tuvo consecuencias económicas de gran magnitud, pues las empresas prestaron toda su atención a satisfacer lo antes posible el ansia de enriquecimiento de los accionistas (dependiendo de ello en alto grado las remuneraciones de los gestores profesionales). A partir de ahí, se concedió la máxima importancia a las decisiones financieras de las corporaciones: las estrategias de fusiones y adquisiciones, la recompra de acciones y la venta continuada de divisiones operativas se hicieron cada vez más frecuentes, conformándose toda una visión extremadamente dependiente de los resultados a corto plazo. (Arias y Costas, 2021, p. 54)

Hoy en día, la categorización de la empresa como ser social —y no solo económico— está generalmente aceptada. Al recuperar esta categoría, abandonada desde los tiempos de Smith, la empresa añadió la responsabilidad social a sus obligaciones.

En los años noventa se empezó a hablar de la Responsabilidad social corporativa (RSC) —también llamada Responsabilidad social de las empresas (RSE)— como el instrumento idóneo para suavizar el perfil egoísta-individualista del neoliberalismo empresarial. Ya hemos tratado sobre ello. Los Estados y las instituciones supranacionales la han promovido con la intención de conciliar los intereses empresariales con los intereses sociales, el desarrollo sostenible y la protección medioambiental.

En 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas presentó su *Libro verde* sobre la responsabilidad social de las empresas en el que se las apremiaba a contribuir voluntariamente al «logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio». La voz de la Comisión fue escuchada por muchas de ellas, que incorporaron

sus principios a su bagaje ideológico. No obstante, a pesar de que la sensibilización de las empresas de la Unión Europea hacia la responsabilidad social ha ido aumentando con el paso del tiempo, somos muchos los que percibimos que sigue siendo asumida por las organizaciones como un complemento de su responsabilidad primaria: la cuenta de resultados. Lo que vengo a decir es que la dimensión social de la empresa ha sido reconocida y aceptada en no pocas organizaciones, pero no podemos hablar, de momento, de un compromiso social real. Compromiso significa «obligación contraída», nada que ver con la responsabilidad social que conocemos. No debería extrañarnos; debemos tener en cuenta que nos estamos desviando del camino que nos lleva hacia el objetivo que todos los humanos deberíamos perseguir: mejorar como especie, prosperar. La lucha por la prosperidad ha perdido fuelle, seguramente, a la espera de que algún fenómeno disruptivo y positivo nos ayude a superar esta «era del malestar» (Stiglitz) en la que estamos instalados.

> Nos referimos al creciente y cada vez más ostensible malestar, presente en múltiples aspectos de la vida social. Su visibilidad es ahora innegable, y es constatado por las encuestas de todo tipo. Una forma de verlo es observando el peso de la nostalgia en las reacciones sociales; un estudio reciente revela que un 67 % de los ciudadanos europeos declara que «el mundo era antes un lugar mejor para vivir». (Arias y Costas, 2021, p. 121).

Tanto en el orden económico como en el civil y el político se percibe que estamos perdiendo el norte, que estamos entrando en una espiral de involución de la que no sabemos salir. Nosotros ya hemos identificado a los principales enemigos de la prosperidad —la desigualdad y la intolerancia—; no obstante, le recomiendo que lea *Laberintos de la prosperidad* (Arias y Costas) y *Capitalismo progresista* (Stiglitz), en ambas publicaciones encontrará miradas sugerentes y actuales sobre unos problemas que vienen de lejos. Los autores no se limitan a enumerar y analizar sus causas; dan un paso más, proponen soluciones.

Cuando Arias y Costas recuperan el contrato social como una de las propuestas para recuperar el rumbo que nunca deberíamos haber perdido, me ponen en bandeja la oportunidad de ampliar el concepto de compromiso del que estamos hablando. Son ellos los

que asocian el contrato social a un compromiso, al que se refieren en los siguientes términos:

> La noción de contrato social la asociamos a un compromiso de aquellos a los que le va mejor en el sistema en el que habitan con aquellos que corren el riesgo de quedarse atrás o en la cuenta del desempleo, la falta de ingresos y oportunidades. El contrato social incluye los arreglos y expectativas, a menudo implícitos, que gobiernan los intercambios entre individuos e instituciones y el Estado. Arreglos tanto para repartir equitativamente los riesgos de las crisis como la prosperidad de las etapas de crecimiento. (*Ibid*., p. 137).

Lógicamente, la economía y la empresa no quedan al margen de los comentarios de los dos economistas. Con respecto a ellas, podemos leer:

> Sólo después de la crisis financiera mundial de 1929, de la Gran Depresión que siguió en los años treinta, de la llegada de los fascismos y de la Segunda Guerra Mundial, las élites políticas y económicas comenzaron a ver la necesidad de construir un contrato social explícito que, mediante políticas e instituciones adecuadas, fomentase la cooperación, el reparto de riesgos en las situaciones de crisis entre empresas, Estado y trabajadores, y también el reparto equitativo de la prosperidad en las etapas de expansión. [...]
>
> Este contrato entre Estado, empresas y trabajadores, que estuvo vigente durante los *Treinta Gloriosos*, actuó como un verdadero pegamento social que civilizó el capitalismo y lo reconcilió con el progreso social y la democracia. De hecho, la etapa del contrato social de posguerra coincide con una reducción de la desigualdad a niveles nunca vistos, con la aparición de las grandes clases medias y la profundización y afianzamiento de las democracias. (*Ibid*., pp. 139-140).

Dicho todo esto, quiero hacerle tres observaciones que me parecen imprescindibles:

1ª. Como ocurre casi siempre, nuestros planteamientos sobre el mundo y sus circunstancias se circunscriben a Occidente. No es reprochable, siempre que seamos muy conscientes de ello y que aceptemos que la realidad no se acaba en nuestras fronteras. Lo digo porque hablar de compromisos y contratos sociales suena a fantasía en la mayor parte de nuestro planeta, y, si me apura, en buena parte de nuestro club de países desarrollados. Hoy —debi-

do a las enormes diferencias socioeconómicas y culturales entre los países que han emergido en la Era Contemporánea— es muy difícil imaginar un camino común hacia un compromiso social global en pos de una «prosperidad inclusiva» (Arias y Costas). Pero no es imposible.

Stiglitz hace una referencia a esta diversidad de culturas sociales y económicas —más bien, a estas últimas— y apunta hacia una posible solución del problema que ello supone:

> Hoy nos enfrentamos al hecho de que distintos países tendrán que organizar sus respectivas economías de formas diametralmente opuestas, reflejando en ello sus propios valores y creencias. [...] Un sistema de valores en una globalización sin restricciones no puede funcionar, pero tampoco un sistema en el que las reglas de juego vengan impuestas por uno u otro país. Tendremos que hallar una modalidad nueva de globalización, basada en algún tipo de coexistencia pacífica, y reconocer que, aun cuando tengamos sistemas económicos claramente distintos, sigue habiendo muchas áreas en las que podemos comprometernos para comerciar con éxito. Necesitaremos un conjunto mínimo de reglas, alguna versión del imperio de la ley, algo que podamos imaginar como un arsenal básico de normas de civismo. (2020, p. 143).

2ª. La propuesta de Stiglitz es la que dictaría la razón, pero parece que estamos caminando en sentido contrario. A principios de este siglo, se preguntaba Küng: «¿Están realmente preparadas la economía, la política y la sociedad para este cambio epocal de paradigma hacia una postmodernidad de globalización, tan trascendental a su modo como el paso de la economía agraria medieval a la sociedad industrial moderna?» (1999, p. 267). La respuesta sigue siendo no. Y es que este tránsito solo será posible en un nuevo entorno civilizatorio. Así lo vengo defendiendo en este libro. Un compromiso global nos exige compartir, al menos, los dos valores que nos hacen personas, y esto, recordémoslo, requiere una nueva manera de ser y estar sobre el planeta.

3ª. El gran compromiso de la organización relacional será el que tendrá que asumir con las personas que en ella trabajan. La organización relacional será —ante todo— un espacio en el que las personas estarán en la cumbre de la pirámide de valor. En las

organizaciones piramidales y funcionales no lo están, o lo están solo sobre el papel. Salvo excepciones, en la galaxia empresarial todavía existe una verdadera conciencia de que la fábrica de alfileres de Smith y Apple Inc. tienen una cosa en común: dependen de la inteligencia de las personas para funcionar.

Suavizando esta afirmación, creo que es de justicia reconocer que nadie niega que la empresa sea deudora de la inteligencia de las personas que trabajan en ella, pero de la inteligencia de los que están arriba, de los que dirigen; y aquí está el error. Una equivocación que penalizará a todas aquellas empresas que se nieguen a entender que la competitividad y la confianza —los dos pilares de la organización relacional— estarán construidos con el mismo material: la inteligencia de todas las personas de la organización. Se atribuye a Enzo Ferrari (1898-1988) la frase «Le fabbriche sono fatte di uomini, di mezzi tecnici e di muri. La Ferrari è fatta soprattutto di uomini»[6] (Museo Ferrari de Maranello). Solo pensado así puede entenderse que Ferrari haya sobrevivido con éxito y llegado a ser, para una gran mayoría, la marca automovilística más carismática del mundo y la más rentable por vehículo vendido.

Más sugerente. Uno de los significados de sugerente o sugestivo es «que resulte atrayente». Atraer, «ganar la voluntad, afecto, gusto o atención», no quiere decir otra cosa que resultar agradable a los sentidos. Hablamos, por tanto, de la belleza, es decir, de la estética. La estética presupone una armonía, una belleza de lo observado. Las formas de lo bello y armónico se pueden apreciar en las cosas, pero también en las ideas y los comportamientos. La estética es siempre subjetiva: es la percepción que el observador tiene de lo que ve. La empresa, como sujeto y objeto social, es percibida tanto por los que la viven como por los que la observan, y esta percepción, positiva o negativa, es producto de su comportamiento —su reputación— y de la armonía y belleza que proyecta, o sea, de su imagen.

---

6 Traducción. Las fábricas están hechas de personas, de máquinas y de paredes. Ferrari está hecha, ante todo, de personas.

III. LAS TRES DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN RELACIONAL

En la presentación, escribía que la organización relacional la podemos caracterizar por tres dimensiones, tres facetas, que la hacen diferente de los modelos precedentes. Las conocemos como ser, actuar y atraer. Ampliaré ahora lo que significan.

1ª. Ser, en su acepción de haber, significa «estar en alguna parte». Tratándose de una empresa, el estar en alguna parte quiere decir estar en el mercado. Como premisa básica, la organización relacional habrá de ser capaz de sobrevivir, de competir en un mercado abierto durante el mayor tiempo posible. Y los salvavidas de la empresa, los flotadores que permitirán que se sostenga sobre la superficie de las agitadas aguas del comercio mundial, serán, como ya sabemos, la competitividad y la confianza.

Competitividad viene de competición, y esta significa «competencia o rivalidad de quienes se disputan una misma cosa o la pretenden». En correspondencia, podemos definir la competitividad empresarial como la capacidad una organización para desafiar con éxito a sus rivales en el campo de juego del mercado. Y al mencionar la palabra competitividad no estamos hablando de otra cosa que de estrategia, toda vez que la estrategia es el arte de competir ventajosamente, de ganar a los competidores.

Si la competitividad es un requisito fundamental para la sostenibilidad de una empresa, la confianza lo será muy pronto. La palabra confianza tiene entre sus significados el de «esperanza firme que se tiene de alguien o de algo», y ese algo es, en nuestro caso, la empresa. En un mundo en el que las fronteras comerciales se desdibujan y los desafíos se multiplican, la confianza se hace indispensable. La confianza crea un vínculo sólido entre la empresa y la sociedad, pero también entre la empresa y las personas que la viven desde dentro. Un vínculo que no solo la hace más atrayente, sino también más competitiva.

> Si la confianza y el capital social son importantes para la cohesión y el progreso de la sociedad, también lo son para la supervivencia y el éxito de la empresa, toda vez que una organización en la cual

> confían los unos en los otros es capaz de ser mucho más competitiva que otra en la que esa confianza no existe. (Coleman, 1988, p. 101).

A las organizaciones relacionales les costará lidiar con los desafíos, los retos, que les esperan. Estos desafíos pueden venir a parar en problemas o en oportunidades, según de qué modo se afronten. La eximía Adela Cortina (1947-) en el prólogo de *Crear confianza*, identifica estos desafíos y nos da la receta para convertirlos en oportunidades.

> Tales desafíos podrían ordenarse en *tres grandes rótulos*, que requieren el ejercicio de *tres grandes virtudes*: la preocupación por la *viabilidad* de las empresas en la nueva era, que requiere el ejercicio de la *prudencia*, una prudencia que exige construir y generar *confianza*; la posibilidad de edificar una *ciudadanía cosmopolita* con ayuda de las tecnologías de la información, que exige ejercitar la *justicia*; y la necesidad de asumir la *responsabilidad corporativa* en el proceso de globalización, recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora. (2003, p. 11).

2ª. Actuar significa obrar, comportarse. Como adelantaba en la presentación, la empresa es una persona jurídica y por ello necesita de las personas físicas para cobrar vida. Son las personas las que actúan en su nombre, las que toman las grandes decisiones, las que proyectan la empresa hacia la sociedad. Son las personas las que deciden lo que la empresa ha de ser y como ha de actuar. Las personas tienen conciencia, las máquinas y las paredes no. La conciencia es el interruptor de la ética; hay que pulsarla para que la ética se encienda y nos alumbre el camino hacia lo razonable y lo justo. Es Heleno Saña (1930-) el que nos acerca al concepto de ética:

> El concepto de «ética» procede etimológicamente del griego *ethos*, que significa «hábito», «costumbre», «modo de obrar». Pero se emplea también para resumir un tipo elevado e íntegro de conducta, es decir, como sinónimo de «moral». [...]
>
> La motivación ética se gesta en el interior de la persona, pero por su misma naturaleza relacional, trasciende el área subjetiva para pasar a ser un acto objetivo cuyas repercusiones afectan directamen-

> te, en mayor o menor grado, a nuestros semejantes tanto próximos como lejanos. Hablar de Ética sin tener en cuenta la categoría de «alteridad» es una contradicción en los términos. Plantearse el problema de la moral significa, ante todo y primigeniamente, pensar en los demás, preocuparse por lo que pueda ser de ellos, o lo que es lo mismo, responsabilidad. (2009, pp. 13-14).

Hace tiempo que se está intentando reconciliar los términos ética y empresa, que una gran mayoría de ciudadanos del mundo sigue considerando incompatibles. Se está avanzando, indudablemente, aunque falta mucho por hacer. Lo que ya se ha conseguido es determinar las características propias de la ética empresarial, un requisito necesario como guía para evolucionar hacia una organización relacional. La cita que sigue es un primer esbozo que nos ofrece Cortina.

> Frente a las lacras de las viejas instituciones se entiende entonces que una empresa éticamente impecable, es decir, la que persigue los objetivos por los que una empresa existe (*satisfacer necesidades humanas*) se caracteriza por la *agilidad* y la *iniciativa*, por el fomento de la *cooperación* —no ya del conflicto, como antaño— entre sus miembros, ya que a todos mueve un *interés común*, por la *solidaridad al alza*, por el *riesgo razonable*, por la *corresponsabilidad*. Pero todo ello dentro de un marco de *justicia* sin el que cualquier empresa es inmoral. (1994, p. 15).

3ª. Atraer quiere decir «ganar la voluntad, afecto, gusto o atención de otra». Los humanos nos podemos sentir atraídos por lo que sabemos sobre otras personas físicas o jurídicas —la reputación— o por lo que percibimos sobre ellas, la estética.

La reputación positiva la asociamos con el prestigio, o sea, con la «púbica estima de alguien o de algo, fruto de su mérito». La estética la relacionamos con el aspecto que el objeto o sujeto proyectan sobre nosotros; la palabra estética procede de la griega αἰσθητικός, que quiere decir sensible, término que tiene, precisamente, el significado de «perceptible por medio de los sentidos».

En lo referente a la empresa, he considerado apropiado asociar la reputación corporativa a lo perceptible por el entendimiento y la estética empresarial a lo percibido por los sentidos.

El prestigio, la reputación, de una organización se construye o destruye en función de lo que es y de cómo actúa. Lo que la empresa es se manifiesta a través de su ideología, de su cultura. Cómo actúa se reconoce a través de sus comportamientos. Cuando la ideología de una empresa está inspirada en los valores y los principios de convivencia compartidos por la sociedad, la empresa atrae.

La empresa también puede atraer por vía sensorial. Entramos, entonces, en el reino de la estética. Desde los orígenes del capitalismo hasta hace bien poco, hablar de estética empresarial era hablar de estética industrial. Denis Huisman (1929-2021) y Georges Patrix (1920-1992) asumen la definición de la estética industrial de Jacques Viénot (1893-1959): «la ciencia de lo bello en el dominio de la producción industrial. Su ámbito es el del lugar y ambiente de trabajo, de los medios de producción y de los productos» (1971, p. 37). Pero la estética empresarial moderna desborda el cauce de la industria para inundar a todo tipo de organizaciones. En cualquier ámbito, lo bello atrae y lo feo repele.

SER. Tener vida, el requisito obvio

Recordemos que cualquier organización tendrá que ser capaz de sobrevivir en un mercado abierto y global el mayor tiempo posible. Y que la competitividad y la confianza serán los pilares sobre los que se edificará esa supervivencia.

La competitividad la consideraba como la capacidad una organización para desafiar con éxito a sus rivales en el campo de juego del mercado. Pero puedo proponerle otra versión: hacer lo que nadie hace; hacer lo que otros hacen, pero mejor; hacer lo que otros hacen, pero de otra manera. Le estoy anticipando lo que veremos a continuación: las fuerzas generales de la competitividad, las fuerzas sectoriales o fuerzas de Porter y algunas estrategias competitivas por las que tengo predilección.

Las fuerzas generales de la competitividad

Las fuerzas generales de la competitividad son aquellas que permiten a una empresa —sea del sector que sea, haga lo que haga y esté donde esté— aventajar a sus competidores. A mi juicio, estas son la innovación, la excelencia y la diferenciación.

La innovación. Para mí, innovar es hacer lo que nadie hace; pero se define como la capacidad de crear algo nuevo que no existía con anterioridad. Innovación e imaginación se suelen emplear como sinónimos, aunque, en realidad, la imaginación, la «facilidad para formar nuevas ideas», es la raíz a partir de la cual crece la innovación. La capacidad de imaginar algo que no existe es verdaderamente asombroso y solo puede hacerlo el ser humano.

Sin duda, la innovación es una de las tres fuerzas generales de la competitividad, pero para Schumpeter es algo más, es la esencia de la empresa. Como vimos al hablar de la figura del empresario, Schumpeter considera empresarios a los innovadores, a aquellos que ponen «en práctica nuevas combinaciones». La innovación —«la realización de nuevas combinaciones»— es para Schumpeter el *leitmotiv* de la empresa y la misión principal del empresario.

Estas son para él las cinco posibles maneras de innovar:

> 1) La introducción de un nuevo bien —esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores— o de una nueva calidad de un bien.
>
> 2) La introducción de un nuevo método de producción, esto es, de uno no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía.
>
> 3) La apertura de un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado.
>
> 4) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes manufacturados, haya o no existido anteriormente, como en los demás casos.
>
> 5) La creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio (por ejemplo, por la formación de un *trust*) o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad. (1944, p. 77).

Con el respeto que me merece el autor de *Teoría del desenvolvimiento económico*, en mi opinión, estas son cinco maneras de competir, pero solo la primera tiene que ver con innovar. Intro-

ducir un nuevo producto o una nueva tecnología sí que podemos considerarlo una innovación —hacer lo que nadie hace—, pero el resto tienen que ver con la excelencia —hacer las cosas mejor— o con la diferenciación —hacer las cosas de menara diferente—.

Si Schumpeter reescribiese su ensayo —cuya primera edición (en alemán) data de 1912—, seguramente, le daría el visto bueno a mi parecer.

La excelencia. Un concepto que he recuperado de *En busca de la excelencia*, el archiconocido libro de Tom Peters (1942-) y Robert H. Waterman Jr. (1936-2022), que agitó, como pocos, la literatura empresarial de principios de la década de los ochenta. La excelencia consiste en hacer lo que otros hacen, pero mejor. La empresa excelente es la que cree que «el individuo sigue siendo importante», la que pone las personas por delante de todo los demás, la que comprende que las personas son las únicas que puede marcar la diferencia entre una empresa excelente y una como todas las demás.

Las empresas sobresalientes huyen del «enfoque numérico y racionalista de la gestión» para centrarse en su dimensión humana. Este giro en la gestión es la que permite a la empresa pasar de simple jugadora a campeona.

> Las empresas sobresalientes obran conforme a su compromiso con la gente, y también ponen en práctica su preferencia por la acción —cualquier acción— por encima de la proliferación de los comités permanentes y de la elaboración de interminables estudios de 500 páginas. Asimismo sienten fetichismo por las normas de calidad y servicios que otros, que utilizan técnicas de optimización, considerarían descabelladas e insisten en la iniciativa constante (autonomía práctica) de decenas de millares de personas, y no solamente de los 200 pensadores que ganan 75.000 dólares por tener ideas brillantes. (1984, p. 18).

Para Peters y Waterman la empresa excelente es la que nos enseña a amar a los clientes; la que instruye a los líderes en la importancia fundamental de hacer del hombre medio un héroe y un constante ganador; la que nos indica cuán sinceramente pueden identificarse los trabajadores con la labor que realizan si les damos un pequeño derecho a decidir; la que sabe que el control de calidad autogenerado es mucho más eficaz que el impuesto por

los supervisores; la que mima a los campeones y alienta la competencia interna entre las líneas de productos, la duplicación de esfuerzos e incluso que un producto sea canibalizado por otro; la que se obliga a gastar más en calidad; la que se excede en el servicio al cliente y le ofrece productos que duren y funcionen.

Es cierto que todo esto puede sonar a antiguo, pero no deberíamos dejar que se oxide si queremos triunfar en los mercados.

La diferenciación. Diferenciarse es hacer lo que otros hacen, pero de otra manera. Es una de las estrategias competitivas genéricas que identifica Michael E. Porter (1947-). «Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que una empresa puede poseer» (1987, p. 137). La otra estrategia competitiva genérica que él identifica es el liderazgo en costos.

La finalidad de la diferenciación es que la empresa (o el producto) sea singular, reconocida como única en su sector.

> La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean *diferentes* a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. (*Ibid*., p. 32).

Las lecciones sobre estrategia competitiva del profesor de Harvard son de estudio obligado. Su famosa «cadena de valor» —fragmentar la empresa en sus actividades esenciales para poder auscultarla mejor— supuso un histórico paso adelante en la gestión empresarial.

> La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicas importantes más barato o mejor que sus competidores. (*Ibid*., p. 51).

Pero en el tercer decenio del siglo XXI la mayor parte de las empresas ya han aprendido esta lección. Optimizar la cadena de valor ya no es una herramienta de diferenciación. Son muchos los

sectores en los que estamos asistiendo a un proceso de estandarización de productos y servicios, de guerras de precios, de erosión de márgenes, de imitación entre marcas competidoras; esto hace que el precio se convierta, en la mayoría de los casos, en el único factor de diferenciación en el que se basa una decisión de compra. Hoy, replicar es fácil, por lo cual la diferenciación solo puede alcanzarse implementando estrategias agresivas y asumiendo los riesgos que ello supone.

Las fuerzas sectoriales de la competitividad o fuerzas de Porter

Cerramos la ventana de las fuerzas generales para abrir otra nueva: la de las fuerzas sectoriales. Porter es, sin lugar a duda, una de las grandes autoridades mundiales en estrategia, y el primero que se percató de que existen cinco fuerzas a tener en cuenta cuando se trata de diseñar una estrategia competitiva. La conclusión a la que llegó en sus investigaciones es que la estrategia consiste en hacer frente a la competencia; pero la competencia, nos aclara Porter, no se reduce a los rivales directos con los que se comparte sector, hay otras cuatro fuerzas que debemos tener en cuenta: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza que suponen los potenciales competidores que puedan entrar en nuestro sector de mercado y la posibilidad de que los productos o servicios que ofrecemos puedan ser sustituidos por los de otra empresa.

Los clientes tienen en la decisión de compra un arma poderosísima que pueden utilizar para negociar precios y condiciones. Los proveedores pueden decidir incrementar sus beneficios a costa de reducir los nuestros. Nuevos actores pueden saltar las berreras de entrada en nuestro sector de mercado y dejarnos fuera de juego. Los productos sustitutivos pueden resultar más atractivos que los nuestros y echarnos a la cuneta.

Solo podemos llamar estratega a quien entienda que la competencia es mucho más que contender con los rivales directos, a quien sea capaz de detectar las amenazas externas y prepararse para hacerles frente. En palabras de Porter, pensar de forma integral sobre la estructura de una industria es esencial para decidir aquellas estrategias nos permitan competir con éxito en un determinado sector.

Algunas estrategias competitivas que quiero compartir con usted

Hay muchas estrategias competitivas; es decir, maneras de obtener una ventaja sostenible sobre los competidores, que es, al final, para lo que sirve una estrategia. Pero esta diversidad es simplemente aparente, ya que una estrategia siempre se acaba tejiendo con las mismas fuerzas de la competitividad.

Definir una estrategia competitiva no es fácil. Para cualquier gestor del siglo pasado resultaba relativamente sencillo identificar a sus competidores y conocer las ventajas competitivas sobre ellos. Esto ha cambiado y cambiará todavía más. La competencia es cada vez más intensa y, por añadidura, las barreras entre los sectores empresariales se van desvaneciendo. Los empresarios y los directivos han de acertar en el posicionamiento o reposicionamiento de su empresa, porque se juegan mucho en ello. Hoy en día, no se puede salir al mercado a ver lo que pasa.

Nunca como ahora se han difundido y valorado tanto los libros sobre estrategia empresarial; algunos incluso han alcanzado la fama. He seleccionado tres de los que considero más interesantes. Son ejemplos prácticos de cómo se puede sacar provecho de las fuerzas de la competitividad.

The Innovator's Dilemma es un libro de estrategia empresarial en el que la innovación es la fuerza dominante. Su autor, Clayton M. Christensen (1952-2020), dedicó más de diez años a examinar decenas empresas —hoy, muchas de ellas líderes en su sector— para llagar a entender cómo consiguieron introducir en el mercado tecnologías disruptivas con éxito, y cómo otras consiguieron sobrevivir al impacto de esas tecnologías disruptivas y seguir compitiendo. Estas indagaciones permitieron a Christensen formular un diagnóstico de estas causas y, asimismo, ofrecer al lector una serie estructurada de principios y reglas de actuación para navegar exitosamente en las arenas movedizas de la revolución tecnológica.

Christensen define la tecnología disruptiva como aquella que transforma un producto que históricamente ha sido caro y complicado, en un producto barato y fácil de usar. Esta tecnología, *disruptive technology*, se contrapone así a la *sustaining technology*, que podría traducirse como una tecnología de mejora, y

cuyo objetivo es incrementar las prestaciones y el precio de un producto ya existente para obtener así mayores márgenes.

En su famoso ensayo nos recuerda que las organizaciones, cuando alcanzan un grado apreciable de éxito, quieren que sus recursos se concentren en satisfacer las necesidades de aquellos clientes que generen mayor margen, que sean tecnológicamente viables y que permitan a la organización competir en sus mercados más importantes. En suma, lo que quieren es seguir aplicando la fórmula que los ha llevado al triunfo, y que, normalmente, consiste en escuchar a los clientes, observar atentamente a los competidores e invertir los recursos necesarios para diseñar y fabricar productos de altas prestaciones, gran calidad y abultado margen. Pero esperar que estos principios de actuación puedan aplicarse con éxito a la gestión de las tecnologías disruptivas —orientadas hacia innovaciones que los clientes inicialmente rechazan, que carecen de la sofisticación de lo ya existente, que generan márgenes muy ajustados, que tienen que introducirse en mercados poco significativos— es pura ingenuidad.

> ¿Por qué es tan difícil sustentar el éxito? Esta pregunta ha sido y sigue siendo importante, porque cuando contemplamos la historia de las organizaciones, la mayoría de las que una vez fueron empresas punteras —las mejores, haciendo las cosas de la mejor manera posible—, una o dos décadas más tarde no estaban más allá de la mitad de la tabla (o, peor aún, en la cola). Este descubrimiento es inquietante y contrario a la intuición. Lo que a menudo hace que esto ocurra se debe a la puesta en práctica de dos principios de buena gestión que se enseñan en las escuelas de negocios: el primero, que siempre debemos escuchar y dar respuesta a las necesidades de nuestros mejores clientes; y el segundo, que debemos priorizar las inversiones en aquellas innovaciones que prometen la máxima rentabilidad. Pero estos dos principios no sirven sino para sembrar las semillas de la desaparición definitiva de cada empresa de éxito. Es por esto que lo llamamos el dilema del innovador: Hacer lo correcto es lo incorrecto. Este dilema asoma cuando un tipo de innovación que hemos llamado *tecnología disruptiva* surge en el segmento inferior del mercado, en las aplicaciones más modestas, más simples[7]. (2011, p. xxxiv).

---

7 Texto original. Why is success so difficult to sustain? This was, and still is, an important question, because when you look across the sweep of business history, most companies that once seemed successful —the best practitioners of

Las empresas que afrontaron con éxito el reto de introducir en el mercado tecnologías disruptivas fueron las que se atrevieron a asumir principios de gestión diferentes a los generalmente aceptados. Estos principios a los que se refiere Christensen los he resumido en cinco:

1º. El cliente es el que decide la asignación de los recursos en las empresas bien gestionadas. Pero, siendo esto verdad, son los gestores los que han de hacer coincidir una tecnología innovadora con los clientes adecuados. La experiencia demuestra que cuando esto ocurre la demanda generada aumenta.

2º. La aceptación de las tecnologías disruptivas no se puede anticipar hasta que no llegan a los mercados. Las empresas que decidan introducir tecnologías innovadoras han de ser conscientes de la posibilidad de fracasar.

3º. Las características que hacen a las tecnologías disruptivas poco atractivas en los mercados consolidados, son a menudo las que más atractivos ofrecen en los mercados emergentes.

4º. Las competencias de una organización residen en sus procesos de negocio y sus valores, y son precisamente estos procesos y valores los que determinan sus capacidades a la hora de enfrentarse a una tecnología disruptiva.

5º. Las empresas que triunfaron fueron aquellas cuyos valores y estructura de costes estaban en sintonía con el objetivo de introducir en el mercado una tecnología innovadora.

The Blue Ocean Strategy es el gran éxito editorial de W. Chan Kim (1951-) y Renée Mauborgne (1963-). Un libro en el que plantean una estrategia que consiste en dejar de pelear con

---

the best practice— were in the middle of the pack (or, worse, the back of it) a decade or two later. And we discovered something unsettling and counterintuitive. What often cause this lagging behind are two principles of good management taught in business schools: that you should always listen to and respond to the needs of your best customers, and that you should focus your investments on those innovations that promise the highest returns. But these two principles, in practice, actually sow the seeds of every successful company's ultimate demise. That's why we call it the innovator's dilemma: Doing the right thing is the wrong thing. This dilemma rears its head when a type of innovation that we've termed *disruptive technology* arises at the low end of the market, in the simplest, most unassuming applications.

nuestra competencia por un mismo mercado (*red ocean*), para crear uno nuevo (*blue ocean*) en el que la competencia se convierta en irrelevante.

Los autores han llamado a esta estrategia de diferenciación *value innovation*, que podemos traducir como innovación creadora de valor. Una estrategia que exige a las empresas orientar sus estructuras y procesos hacia la consecución de un *leap in value* (un salto en valor) para sus clientes y para ellas mismas.

> La llamamos innovación creadora de valor porque en lugar de centrarse en vencer a la competencia, usted se enfoca en hacer que la competencia sea irrelevante, consiguiendo un salto de valor para sus clientes y su empresa, abriendo de este modo un nuevo mercado fuera del alcance de sus competidores[8]. (2005, p. 12).

Procuraré resumir fielmente los principios en los que se basa esta estrategia:

1º. Reconstruir las fronteras del mercado. El primer principio de esta estrategia es replantear las fronteras del mercado con el objetivo de romper con la competencia y crear «océanos azules» (*blue oceans*).

Para romper el cerco de los océanos rojos, las empresas deben cortar las ataduras que limitan su capacidad de competir. En lugar de enfocar su mirada hacia lo que tienen más próximo, sus gestores han de observar sistemáticamente cuanto ocurre más allá. Necesitan observar a aquellas empresas que ofrecen productos o servicios alternativos a los suyos, a ciertos grupos de referencia fuera del suyo propio que puedan llegar a ser competidores y a aquellos que influyen en los consumidores finales a la hora tomar sus decisiones de compra. Han de plantearse, también, la posibilidad de ofrecer productos o servicios complementarios que nada tengan que ver con su sector, pero que puedan incrementar la demanda de los suyos; han de evaluar la posibilidad de reposicionar sus productos o servicios haciéndolos más sencillos,

---

8 Texto original. We call it value innovation because instead of focusing on beating the competition, you focus on making the competition irrelevant by creating a leap in value for buyers and your company, thereby opening up new an uncontested market space.

prácticos y funcionales, o, todo lo contrario, añadiéndoles un plus de sofisticación para intentar atraer a una clientela más exigente.

Por último, los autores recomiendan a los gestores anticiparse al futuro, a los cambios y los desafíos, con el objetivo de descubrir nuevos océanos azules en los que no naveguen los competidores.

2º. Centrarse en la visión, no en los números. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se centra en competir en su sector de mercado y en monitorizar constantemente los resultados de esta gestión. Se hace de todo menos desarrollar una estrategia para alejarse cada vez más de la competencia. Y lo que, verdaderamente, han de hacer es centrarse en la visión, *the big picture*, no en los números.

3º. Ir más allá de la demanda existente. ¿Cómo? Pues, por un lado, evitando centrarse únicamente en satisfacer las necesidades de los clientes actuales y dejando a un lado la excesiva segmentación de su oferta de productos en un vano intento de atender a los deseos de una amplia variedad de consumidores. En lugar de concentrarse exclusivamente en los clientes que ya lo son, han de dirigir su mirada hacia aquellos que puedan llegar a serlo.

Por otro lado, en vez de prestar su atención a las preferencias de cada uno de los múltiples colectivos que componen su base de clientes, deben potenciar aquellas cualidades de los productos o servicios ofertados que satisfagan al conjunto de todos ellos.

4º. Construir un modelo de negocio que asegure su rentabilidad. Antes de dar el último paso en la implantación de una *blue ocean strategy*, hay que estar seguros de su viabilidad; es decir, hay tener una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas: ¿Aporta la nueva idea de negocio un valor excepcional a nuestros clientes? ¿Está el precio de los productos o servicios que se ofertarán al alcance de la gran mayoría de los posibles clientes? ¿Es viable la estructura de costes que exije la nueva estrategia de precios? ¿Existen obstáculos insuperables para poner en práctica nuestra idea innovadora?

Reverse Innovation es un libro escrito por Vijay Govindarajan (1949-) y Chris Trimble (1966-). En él nos confirman que dos tercios del crecimiento del PIB mundial se generarán en las economías de los países pobres, tal como avistamos en el capítulo segundo. Este crecimiento tan notable brindará una oportu-

nidad enorme para aquellas empresas que sepan aprovecharlo, lo cual no será tarea fácil para las organizaciones del mundo desarrollado; y no lo será porque las economías de los países en desarrollo son muy diferentes a las de los países desarrollados. En estos últimos hay pocos habitantes que gastan mucho por persona, mientras que en el mundo en desarrollo hay muchos habitantes que gastan poco per cápita.

Una persona con diez dólares en el bolsillo tiene unas oportunidades de gasto totalmente diferentes a diez personas con un solo dólar. Es improbable, por tanto, que los productos y servicios diseñados para el primer mundo puedan tener una gran aceptación en los demás. Y la solución no pasa por adaptar la producción, la distribución o el marketing; lo que se necesita es crear productos y servicios pensados para unas personas que necesitan o desean algo diferente.

¿Cuáles son las ideas básicas en las que se sustenta esta estrategia? Yo diría que son estas cinco:

1ª. Debemos olvidar todo lo que aceptamos como válido para competir en los países desarrollados, y cambiar el chip como si hubiésemos aterrizado en Marte.

2ª. Es imposible aprovechar las inmensas oportunidades que ofrece el mundo en desarrollo, si no somos capaces de crear soluciones partiendo de cero.

3ª. Existen cinco grandes brechas que separan a los países ricos de los que no lo son: a) *The performance gap*: los clientes de los países pobres están dispuestos a aceptar productos de menores prestaciones, pero a un precio que puedan pagar. b) *The infrastructure gap*: las infraestructuras de los países pobres están por crear. c) *The sustainability gap*: los países pobres se enfrentan a retos abrumadores en todo cuanto se refiere a la sostenibilidad del planeta. d) *The regulatory gap*: las regulaciones en los países emergentes son menos restrictivas a la hora de lanzar nuevos productos al mercado. e) *The preference gap*: cada país tiene distintos gustos y preferencias.

4ª. Como ha ocurrido en muchos casos, las innovaciones destinadas a los países emergentes pueden tener éxito en los países desarrollados, cuando las necesidades o los deseos de un determinado sector de clientes de esos países ricos coincidan con las

de los clientes de los países pobres: «*reverse innovation is any innovation that is adopted first in the developing world*».

5ª. Las organizaciones que quieran operar con éxito en los países emergentes han de desarrollar desde cero soluciones válidas y comercialmente competitivas para estos mercados y han de diseñar, también desde cero, la estructura organizativa necesaria para operar en ellos.

La confianza. La otra clave de la supervivencia

Si la competitividad es un requisito fundamental para la sostenibilidad de la empresa, la confianza lo será muy pronto. Pero es evidente que no ha llegado, por el momento, al estatus de requisito necesario para competir con éxito. Sin embargo, los académicos resaltan su importancia como garante de la viabilidad de las empresas.

> Nadie pone en duda hoy la importancia de la confianza como elemento esencial de las relaciones sociales y económicas, más aún en los actuales contextos globales. Sin este recurso moral no pueden funcionar ni las interacciones sociales ni las organizaciones e instituciones en las que se apoyan. (Cortina *et al.*, 2003, p. 195).

Pero, lamentablemente, la realidad nos demuestra que la confianza en las empresas, incluso en las más exitosas, no deja de menguar. La razón para ello nos la apunta Küng: «Nunca se había producido un cambio tan drástico, a una escala tan global y tan claramente perceptible en todo el mundo» (1999, p. 234). Esta frase resume muy bien todo lo que hemos venido comentando en este ensayo, y lo que queda por comentar. Y podría añadir otra frase también de Küng: «Después de dos guerras mundiales, como ya hemos indicado, la humanidad se encuentra ante el cambio epocal del paradigma moderno al posmoderno, ante un cambio global de constelación que ya está haciendo impacto en la conciencia de las masas» (1991, pp. 35-36).

Este tránsito desde la civilización contemporánea a la civilización planetaria no será fácil: queda mucho camino por andar y muchos obstáculos por superar. Mientras tanto, el virus de la desconfianza está afectando de manera global a todas las instituciones que conocemos.

> Es un hecho que ya no existen islas felices de confianza. Pero, sobre todo, la novedad se encuentra en la intensidad de las conexiones y en su caprichosa distribución. De aquí una primera evidencia indispensable de la que habrá que tomar constancia para el análisis de las políticas de confianza: nos encontramos en una situación caracterizada por una acelerada tendencia a la *generalización selectiva* o, en otros términos, a la *globalización asimétrica* de los motivos de la desconfianza.
>
> No es este, por supuesto, el único elemento a tener en cuenta. Una segunda evidencia tiene que ver con los efectos de la crisis permanente en que ha entrado la economía y la política planetaria desde finales de la pasada década. Los factores genéricos de desconfianza —inseguridad, arbitrariedad en el uso del poder, crónica desigualdad, falta de oportunidades, creciente exposición al riesgo, inestabilidad institucional, déficit de representatividad, etc.— se reparten siguiendo precisamente la caprichosa geografía de la crisis. Sobran los indicios: marginación de determinados territorios y grupos sociales incapaces de hacer frente a las corrientes de deslocalización económica y financiera; precarización y descualificación de las condiciones de vida de los trabajadores, políticas sostenidas de moderación salarial y desmantelamiento de los sistemas de protección social; disolución de las redes familiares y comunitarias de solidaridad privada, con la inevitable pérdida de calidad –y calidez– en las relaciones humanas y la progresiva degradación de muchos entornos sociales en los que el equilibrio emocional se vuelve un lujo al alcance de pocos. El declive en las expectativas de bienestar en una parte significativa de la población mundial, criada en la opulencia, alimenta perversas formas de regresión en la cultura política. A los gobernantes, se les pide que hagan cada vez más con menos. Y, para ganar elecciones, no les queda más remedio que prestarse al juego. Por lo demás, es poco probable que estas tendencias puedan ser de alguna forma revertidas gracias a alguna forma de rearme moral patrocinada por los más aventajados, los únicos que en momentos de incertidumbre tendrían recursos para cambiar las cosas: la traición de las élites es manifiesta y generalizada. (Greppi, p. 217).

El panorama es desolador: los destellos de esperanza apenas duran unos días, con lo que la confianza de los ciudadanos en aquellos que gobiernan la política, la economía y la empresa se va diluyendo poco a poco. El poder no está respondiendo a las necesidades de los ciudadanos.

En la galaxia empresarial, las grandes corporaciones han visto crecer inmensamente su poder, sin que su respuesta ante las

necesidades sociales haya acrecido en la misma proporción. Este poder ha ido aumentando de tal manera que generar confianza no es para ellas un activo imprescindible para sobrevivir; en un contexto de consumismo desmedido, nadie espera otra cosa que productos y servicios. Este poder y su presencia a nivel mundial las dota de una capacidad de influencia brutal sobre la política y la sociedad.

> La mayor parte de la gente no trabaja en empresas globalizadas o globales, pero, sin embargo, las cincuenta y tres mil empresas multinacionales y sus cuatrocientas quince mil empresas auxiliares concentran en este momento el 30% del Producto Mundial Bruto y dos terceras partes del comercio internacional y por tanto constituyen el núcleo de la producción en todo el planeta, del que depende el resto de actividades, y son la base esencial de las economías. (Cortina *et al.*, 2003, p. 58).

Esto lo escribía Cortina en *Construir confianza*, hace veinte años. Hoy en día, este poder de las multinacionales se ha incrementado notablemente, pero su respuesta a la sociedad no ha mejorado gran cosa, salvo excepciones que todos conocemos y reconocemos.

Esta es, en pocas palabras, la situación. Entonces, si la gente apenas confía en ellas, es absurdo defender que la confianza llagaré a ser el segundo pilar de las empresas. ¿Cómo es posible que algo que no importa a casi nadie se vuelva importante? Es lo que trataré de explicarle a continuación.

Levantando el pilar de la confianza

Para mí hay una razón fundamental —que usted ya conoce— para argumentar que la confianza llagará a ser el segundo pilar de la supervivencia de las organizaciones relacionales: la necesidad. Porque el mundo cambiará y este cambio afectará a todo y a todos, empresas incluidas. La organización relacional no nacerá por generación espontánea, sino por nuestra necesidad de cambiar. «Mi tesis es que la especie humana se ha convertido en una máquina colectiva de resolver problemas, y que resuelve problemas a través del cambio» (Ridley, 2011, p. 273).

Las organizaciones, ya lo vimos, habrán de aprender a cambiar, a ser diferentes. Y, por añadidura, habrán de esforzarse en crear confianza. Ya hemos hablado de los retos a los que han de enfrentarse, entre los cuales encontrábamos la fragilidad del poder, no solo del poder político, sino también del empresarial.

A nadie se le escapa que el poder político puede sobrevivir por muy limitado y fugaz que sea, pero no ocurre lo mismo con el poder de las empresas. Hoy en día, la gran mayoría de las empresas ya no cuentan con el manto de un Estado protector que las ampare ni con los privilegios que les otorga el hecho de ser grandes.

> Durante décadas, las «siete hermanas» —inmensas compañías integradas verticalmente, como Exxon y Shell— dominaron la industria del petróleo. Las «cinco grandes» mandaban en el sector de la contabilidad y las auditorías. «Tres grandes» controlaban la fabricación de automóviles, igual que tres grandes cadenas dominaban la televisión en Estados Unidos, y dos empresas informáticas reinaban en el mundo de la tecnología de la información. Lo mismo pasaba en muchos otros sectores: unas cuantas empresas dominaban sus respectivos mercados, y eran tan grandes, ricas, globales y poderosas que desplazarlas era inimaginable.
>
> Ya no...
>
> En todos los sectores de la economía mundial, esas estructuras estáticas han desaparecido y la competencia para ocupar los primeros puestos es más feroz que nunca. (Naím, 2013, p. 236).

Aunque nos dé la impresión de que las grandes tecnológicas asumieron el papel de baluartes inexpugnables, la realidad nos demuestra que están expuestas, como todas las demás, al virus de la disrupción y a las «convulsiones actuales del capitalismo».

> Hay más de todo, se mueve más y más deprisa, y las expectativas de la gente son totalmente distintas. Un mercado global; la circulación sin demasiadas restricciones de vastas sumas de dinero, bienes, marcas, tecnología y cerebros entre países y tipos de usos; el aumento del valor del conocimiento y la marca frente a los recursos naturales y la dotación física; la aparición de crédito en lugares donde antes escaseaba o no existía; todos estos son algunos de los factores familiares que han transformado las economías nacionales. Y al ha-

> cerlo no solo han cambiado las condiciones en las que compiten las empresas, sino que también han abierto esa competencia a nuevos actores y han introducido rivales creíbles y preparados a los que las barreras de la regulación, los recursos, el conocimiento, el capital o la reputación habían mantenido fuera. A medida que esas barreras se han vuelto porosas, han surgido las condiciones para la fragmentación y el desplazamiento de los actores tradicionales, a pesar de que en algunos sectores y países las tendencias a corto plazo parecen apuntar a la concentración. (*Ibid*., p. 259).

En estas circunstancias, a las empresas no les queda otro remedio que sustituir el poder por la confianza. Curiosamente, no son las grandes corporaciones transnacionales las que están destacando en esta carrera, sino las empresas locales. Las empresas arraigadas en un territorio concreto están empezando a considerar la confianza como un activo valioso; se han dado cuenta de que pueden aprovechar su cercanía a un colectivo social determinado para desarrollar una relación de mutua confianza, creando, así, un vínculo difícil de romper.

> ...las PYMES todavía tienen espacios de libertad desde los que asumir sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales, al menos bajo las condiciones de la mayoría de los entornos empresariales alrededor del planeta, asegurando que la responsabilidad corporativa no sólo es posible, sino también necesaria para que las PYMES obtengan y permanezcan con éxito en el sistema de la economía global actual. (Cortina *et al*., 2003, p. 131).

No todas las empresas locales son pymes en sentido estricto, pero creo que este apelativo lo podemos utilizar, en esta ocasión concreta, para diferenciar las grandes multinacionales de las demás.

Grandes, medianas o pequeñas, la confianza es el pilar que ha de sustituir al poder. Construir confianza es, pues, una tarea inaplazable. Y la confianza solo se puede construir sobre la base de los tres principios de la convivencia: la razón, el respeto y la responsabilidad.

1. La razón. Pinker define la razón como «la capacidad de utilizar el conocimiento para alcanzar objetivos» (2021, p. 62). Esta definición tan escueta hace necesaria una posdata, una referencia al gran agitador de la filosofía y culmen de la Ilustración. Kant concilia empirismo y racionalismo al mostrarnos que el conoci-

miento llega a nosotros a través de los sentidos y el entendimiento, pero también que en nuestro conocimiento «hay elementos que proceden de nosotros mismos y que están presentes *a priori*, antes de toda experiencia, que tienen el mismo sentido para todo espíritu que piensa y por tanto son estrictamente necesarios» (Hirschberger, 1964, p. 212). Kant llama razón a la facultad de conocer en general, que comprende la sensibilidad, el entendimiento y la razón pura.

Ya tenemos una idea de lo que es la razón y ya sabemos que la capacidad de conocer es patrimonio de nuestra especie, falta añadir que uso de la razón, la racionalidad —que asocié a la cordura, al buen juicio, a la capacidad de rendirse a la evidencia, de cambiar lo que no funciona—, escasea. Sí, incluso en las grandes corporaciones que cotizan en los índices bursátiles más selectos. Rodearse de asesores y tomar decisiones no garantiza que los que gobiernan las empresas entiendan que lo positivo suma y lo negativo resta.

Si preguntamos a los CEO de estas organizaciones, todos contestarán que el *stakeholder* más importante es el cliente. Entonces, por qué no quieren gastar el dinero suficiente en atenderle bien, por qué es necesario que el Gobierno legisle para establecer unos estándares mínimos de calidad de servicio al cliente. La repuesta es que en estas organizaciones la racionalidad escasea. Y abunda poco porque no ha sido necesaria para competir, porque a muchas les ha bastado su posición dominante. Pero las circunstancias cambian y las barreras de entrada se derrumban; y lo que pasa entonces es que el vínculo con sus clientes se debilita y los competidores —más pequeños y más orientados a la satisfacción del cliente— aparecen, casi por sorpresa, con el objetivo de ganarse la confianza que las grandes han perdido.

2. El respeto. Ahora quiero hablar del respeto como la manera de tratar y reconocer a las personas de la organización. No me estoy refiriendo a la cortesía o las buenas maneras, sino al estímulo y el desarrollo de las personas de la organización, a los empleados que hacen que una empresa triunfe o fracase.

La historia del respeto en la empresa la conocemos de sobra. En la organización piramidal son los activos materiales y financieros los que realmente importan; las personas son simplemente una prolongación de las máquinas. En la organización funcional

las personas pasarán a ser tan importantes como los recursos materiales y financieros; la gestión de los recursos humanos se humanizará y tecnificará relevantemente; pero, aunque se ha avanzado mucho, el enfoque de la gestión de personas sigue escorado hacia la cosificación y la despersonalización.

Cosificar quiere decir «reducir a la condición de cosa a una persona». No es mi intención usar esta palabra en su significado académico, lo que pretendo es darle nombre a la tendencia de seguir considerando a las personas como un activo más, y no como las protagonistas del éxito. Quiero hacer entender que las personas no son bienes o derechos que se compran, utilizan y venden; son mucho más, entre otros motivos, porque de sus competencias depende el éxito de cualquier empresa. Lo incomprensible del caso es que apenas se valoran. Es inentendible que los Estados tengan que fijar un salario mínimo para que la retribución de los trabajadores sea mínimamente digna; tan poco entendible como que despedir sea el método más corriente para sanear una cuenta de resultados.

Despersonalizar significa «quitar a alguien su carácter o atributos personales». No quiero insinuar que las organizaciones pretendan anular la identidad de las personas, sino que existe una inclinación a objetivarlas; es decir, a reclutarlas, gestionarlas y formarlas con independencia de sus características distintivas. Está claro que una gestión individualizada resulta mucho más costosa que una estandarizada, pero también lo está que su utilidad y aprovechamiento es mucho mayor, como mayor es la satisfacción de las personas involucradas en los procesos de desarrollo. Hay una manera muy asequible para individualizar la gestión de personas, consiste en implicar a toda la organización en esos procesos. Laloux nos pone un ejemplo:

> Las organizaciones teal [la próxima evolución de las organizaciones, tal como defiende Laloux] modifican el proceso tradicional de reclutamiento para permitir que ambas partes puedan verse mejor y de manera más honesta. De partida, las entrevistas no las lleva a cabo el personal de recursos humanos capacitado en técnicas de entrevistas, sino futuros compañeros de equipo que quieren decidir si les gustaría trabajar a diario con ese candidato en particular. [...]

> Dado que los trabajadores que llevan a cabo la entrevista tienden a ser sinceros sobre el puesto de trabajo, los candidatos también se sienten invitados a serlo. Esto es crucial, porque todas las organizaciones insisten en que la actitud de un candidato es tan importante como su habilidad y experiencia, si no más. (2016, p. 196).

3. La responsabilidad. Que ha aparecido recurrentemente en este libro en sus dos variables: una como principio de convivencia y contraprestación de la emancipación, que nos convierte en personas capaces de pensar y decidir y, consecuentemente, de responder de nuestras acciones; otra como imperativo moral y obligación social de la empresa y de sus accionistas, por cuanto son sus *stakeholders* más conspicuos.

Poco más quiero añadir, salvo repetir que es muy ingenuo pensar que podemos avanzar hasta convertir la responsabilidad social empresarial en un verdadero compromiso, en una «obligación contraída», cuando muchas democracias occidentales han perdido la capacidad de funcionar en beneficio de la gran mayoría, y de promover el progreso social y económico de la gente corriente. Como nos recuerdan Arias y Costas, «las cicatrices sociales provocadas por la crisis financiera y económica de 2008 exacerbaron el malestar social a la vez que se produjo una pérdida de legitimidad del sistema político económico». Y siguen:

> Las políticas de austeridad fiscal y de recorte de gastos sociales en sanidad, educación, paro y pensiones cargaron de forma injusta la mayor parte de los costes de la crisis sobre los trabajadores y los hogares más pobres. Para añadir injuria al dolor, el rescate con fondos púbicos de instituciones bancarias que habían estado en el origen de la crisis se vio como un agravio abusivo. El resultado fue la pérdida de legitimidad del sistema de economía de mercado y de los gobiernos democráticos. (2021, p. 202).

Arias y Costas también nos frecen una solución, una vacuna para este virus: «promover una Gran Transformación del sistema político económico. Una nueva transformación que revierta la falta de prosperidad inclusiva, el malestar social y el populismo político» (*Ibid*., p. 203). ¡Imposible no estar de acuerdo!

ACTUAR. La cara visible de la conciencia

De todos los significados de conciencia, me quiero referir ahora al sentido moral o ético de una persona, a un modo de obrar elevado e íntegro, a la ética, tal como la resume Saña. Un sentido que, impulsado por la razón, lleva a actuar a las personas pensando en el bien común y no solo en su propio interés.

La empresa, lo sabemos, es una persona jurídica y, por lo tanto, necesita de las personas físicas para cobrar vida. Son las personas las que actúan en su nombre, las que toman las grandes decisiones, las que deciden lo que la empresa ha de ser y como ha de actuar. Por consiguiente, no parece muy lógico hablar de ética de la empresa, sino del sentido ético de aquellos que la dirigen.

A día de hoy, la misión de la mayoría de las empresas es exclusivamente ganar dinero, lo que prevalece, incluso, sobre los principios éticos de quienes las gobiernan. Hay que olvidarse de la ética de cada uno y centrarse en un único objetivo: el beneficio. Son los poderes públicos los que han de preocuparse del bien común, pues para eso existen los impuestos; de suerte que la empresa solo tiene como fin maximizar los dividendos y, como única responsabilidad social, cumplir la ley.

Pero todos sabemos que ética y derecho son cosas diferentes, y así nos lo recuerda Cortina:

> Las normas jurídicas son promulgadas por los órganos competentes del Estado y es él quien está legitimado para exigir su cumplimiento mediante coacción, teniendo el poder de castigar a los transgresores; los ciudadanos se saben entonces obligados por el Estado a obrar de un modo determinado, si no quieren recibir la sanción correspondiente.
>
> En este sentido se dice que lo específico del derecho es que la coacción para cumplir la ley es «externa» al individuo y que la transgresión viene acompañada por una sanción también externa. Mientras que en el caso de la moral, quien infringe una norma se siente culpable ante su conciencia y la sanción que sufre es más bien el remordimiento. (Cortina, 1994, p. 48).

También sabemos —y nos lo recuerda también Cortina— que las leyes no son suficientes para que «una sociedad sea justa y, en

concreto, que son insuficientes para garantizar que una empresa funcione de una forma justa, y de ahí la necesidad de que vengan complementadas por una ética de la empresa» (*Ibid*., p. 49).

La estrategia del beneficio a corto plazo es contraria a «los conocimientos morales que la razón humana ya ha alcanzado» (*Ibid*., p. 85), y no contribuye a la pervivencia de las organizaciones. Por ello, la ética empresarial se ha convertido en un salvoconducto necesario para que puedan llegar al futuro.

¿Qué es la ética empresarial?

Escueta la pregunta, escueta la respuesta: la ética empresarial no es un código de conducta. Es actuar de modo que una organización pueda producir bienes o prestar servicios respetando los derechos de las personas y asumiendo como propios los valores de la sociedad con la que convive.

> A la altura de nuestro tiempo una empresa está obligada a respetar los derechos de sus miembros y los de los consumidores y proveedores, y no puede atropellarlos aduciendo que su meta es lograr un beneficio económico, expresado en la cuenta de resultados. Ciertamente, el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas, para lo cual tiene que contar con la obtención de beneficio, pero ni satisfacer tales necesidades puede hacerse a costa de los derechos de los empleados, de algunos consumidores o de los proveedores, ni el beneficio de los miembros de la empresa puede pasar por delante de los derechos de los consumidores. Cualquier organización —y en este caso, la empresa— ha de obtener una *legitimidad social*, y para conseguirlo ha de lograr *a la vez* producir los *bienes* que de ella se esperan y respetar los *derechos* reconocidos por la sociedad en la que vive y los *valores* que esa sociedad comparte. (*Ibid*., p. 25).

Maridar ética y empresa no es algo tan simple como parece. Cortina nos lo advierte con estas palabras:

> No basta con respetar la legalidad vigente, ni siquiera con respetar la conciencia moral alcanzada por una sociedad, sino que es preciso averiguar que valores y derechos han de ser *racionalmente* respetados; es decir, es preciso encontrar un criterio racional, tarea de la que se ocupa la ética, entendida ahora no ya como un saber que pretende dirigir directamente la acción para forjarse un buen carácter, sino dirigirla indirectamente como filosofía moral. (*Ibid*., p. 26).

¡Tendrán las empresas que contratar filósofos! Por qué no. Pero no se trata de contratar personas versadas en filosofía, aunque no sería mala idea, se trata de inspirase en ellos. Y no solo en los filósofos, sino en todos aquellos pensadores y académicos que puedan ayudar a crear una cultura de empresa impregnada de sentido de la justicia, una cultura que obligue constantemente a preguntarse si hacemos lo que debemos.

Pero para que la teoría no nos abrume, echémosle un ojo a la realidad. Si lo hacemos, comprobaremos que el interés de las empresas por avanzar en la construcción de un armazón ideológico que les permita dejar atrás el funcionalismo más descarnado ha crecido exponencialmente. De ello nos da razón Cortina:

> Que la naturaleza, carácter y valores de la empresa constituyen uno de los temas centrales de nuestro tiempo se echa de ver en la proliferación de revistas especializadas, en la constante publicación de libros sobre el tema, en la creación de cátedras e instituciones específicas de ética empresarial, en el hecho de que se haya convertido en asignatura de los planes de estudio de escuelas empresariales, facultades de ciencias económicas, de filosofía y de humanidades, en el nacimiento de asociaciones nacionales e internacionales, y en la multiplicidad de simposia, conferencias y cursos que sobre ética empresarial se celebran. Pero también se percibe el auge de este tipo de saber con sólo tomar el pulso a las sociedades postcapitalistas. (*Ibid.*, p. 13).

¿Por qué nace la ética empresarial?

Resumidamente, hay tres porqués:

1º. Por la evolución moral de nuestra civilización. El avance moral de la humanidad ha sido prodigioso. Sí, de toda la humanidad, no solo de los occidentales. Es cierto que Occidente ha tomado la delantera, pero eso no significa que el resto del mundo no haya progresado también. Todavía nos queda mucho camino por andar hasta llegar a las puertas de un nuevo orden social basado en unos valores comunes y en unos principios compartidos. Pero hace tiempo que somos muchos los que compartimos con Küng la idea de que «la comunidad mundial cada vez podrá permitirse menos la existencia de áreas con éticas radicalmente distintas o

incluso contradictorias en puntos centrales». Si lo que queremos es funcionar como una sola civilización necesitaremos compartir «objetivos, valores, ideales y concepciones comunes».

Este avance moral repercutió, como es lógico, en el capitalismo: el capitalismo industrial se transformó en el capitalismo social, a la vez que se convertía en el sistema económico predominante, por no decir exclusivo. La tercera globalización fue el otro gran cambio que afectó a nuestro sistema económico. Como vimos en el capítulo primero, la globalización, pese a sus enormes fracasos, ayudó a numerosos países a crecer mucho más rápidamente, enriqueció a Asia y mejoró la suerte de millones de personas. Pero, y esto es lo más importante, no solo promovió el crecimiento económico de muchos países emergentes, sino que también impulsó a muchos de estos países a asumir algunos de los principios éticos bajo los cuales ya estaban actuando las empresas occidentales. Y hay más:

> La globalización ha sido acompañada por la creación de nuevas instituciones; en el campo de la sociedad civil internacional hay nuevos grupos como el Movimiento Jubileo [Jubileo 2000 fue un movimiento social que emergió a finales de los años noventa para exigir la condonación de la deuda de los países pobres altamente endeudados], que pide la reducción de la deuda para los países más pobres, junto a organizaciones muy antiguas como la Cruz Roja Internacional. [...] Asimismo, la globalización ha animado una renovada atención hacia veteranas instituciones internacionales *intergubernamentales*, como la ONU, que procuran mantener la paz, la Organización Internacional del Trabajo, fundada en 1919, que promueve en todo el mundo actividades bajo la consigna «trabajo digno», y la Organización Mundial de la Salud, especialmente preocupada en la mejora de las condiciones sanitarias del mundo subdesarrollado. (Stiglitz, 2002, p. 34).

2º. Por necesidad. Una exigencia que viene derivada de su condición de ser social y centro de relaciones. A diferencia de las personas, cuyas relaciones de intercambio son limitadas y se centran, normalmente, en su entorno más próximo, las relaciones de las empresas son amplias y diversas, siempre, claro está, en proporción a su tamaño y dispersión territorial. Las empresas crean a su alrededor una trama de compromisos cada día más amplia

y compleja. La actividad económica se ha convertido en fuente de noticias por su relevancia y por su impacto en las sociedades, lo que la ha expuesto a las retinas de millones de personas. Las empresas, como actoras principales de la actividad económica, son juzgadas constantemente por la sociedad. Estar atentas a los requerimientos de la sociedad es, y será, cada día más difícil. Adquirir el hábito de comportarse éticamente permitirá las organizaciones olvidarse de fingir lo que no son, lo cual será relajante para ellas y costará poco dinero.

3º. Por su importancia para la sociedad. La empresa es la institución clave de la sociedad moderna, la pieza fundamental del bienestar social. El mundo escruta a las empresas porque las empresas mueven el mundo. Pero no olvidemos que la empresa es un miembro más de la sociedad, una persona jurídica que vive de ella y trabaja para ella. Empresa y sociedad se necesitan mutuamente, y para que esta cooperación beneficie a ambas partes han de confiar la una en la otra y compartir los mismos valores.

Pero esto es decir muy poco. Es necesario decir más, como lo hace Cortina:

> ...según los expertos, es la nuestra una época *managerial*, y nuestra sociedad, una *sociedad de organizaciones*, en la que la empresa constituye el paradigma de todas las restantes. De suerte que algunos llegan a afirmar que si la salvación de los hombres ya no puede esperarse únicamente de la sociedad, como quería la tradición rousseauniana, ni tampoco del Estado, como pretendía el «socialismo real» de los países del Este, ni, por último, de la conversión del corazón, de la que hablaba cierta tradición Kantiana, es una *transformación de las organizaciones* la que puede salvarnos, siendo entre ellas la empresa la ejemplar. (Cortina, 1994, p. 13).

Palabras a las que puedo añadir estas otras:

> La empresa es una *organización*, y sucede que, como ya hemos comentado, las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países post-capitalistas. La clave de tales sociedades no es ya tanto la familia o el Estado-nación, como las organizaciones. Una ética de las organizaciones es, pues, indispensable para *reconstituir el tejido de una sociedad*, para *remoralizarla*. (*Ibid*., p. 101).

La ética empresarial en el entramado ético

La ética empresarial forma parte de un entramado ético en el que se entrecruzan la ética global, la ética cívica, la ética económica y la propia ética de la empresa. Una diversidad que también encontramos si observamos los valores en los que se sustenta cada una. Hacer una sinopsis de todo este conjunto nos ayudará a situar a la ética empresarial y sus valores específicos en el lugar que le corresponde entre todas ellas.

La ética global, mundial, planetaria, o como nos guste llamarla, es un deseo o una necesidad, pero no es una realidad. Los optimistas, los que creemos que nuestro próximo paso como humanidad será una civilización planetaria, somos conscientes de que para alcanzar este futuro será indispensable que compartamos «una actitud ética global o planetaria», un «mínimo necesario de valores humanos». Son palabras de Küng, a las que siguen algunas más:

> Un consenso ético —una coincidencia con respecto a determinados valores, criterios y actitudes— como base para la venidera sociedad mundial: ¿no es todo ello una hermosa y gran ilusión? Ante la siempre presente diversidad de naciones, culturas y religiones, ante las actuales tendencias y orientaciones hacia la autosuficiencia cultural, lingüística y religiosa, e incluso ante el ampliamente extendido nacionalismo cultural, ¿puede pensarse realmente en términos de consenso ético, más aún, de dimensiones globales? Lo que parece imponerse es la argumentación inversa: Precisamente esta angustiosa situación es lo que hace necesario un consenso ético básico. (Küng, 1999, p. 104).

Por supuesto que este consenso ético es posible y que hay valores que podemos y debemos compartir. Estos valores, como vengo repitiendo, son la libertad y la dignidad.

Tras estos valores éticos superiores y universales podemos situar a la ética cívica o ética social. Como nos ilustra Cortina, «la ética cívica es relativamente reciente, porque nace en los siglos XVI y XVII a partir de una experiencia muy positiva: la de que es posible la convivencia entre ciudadanos que profesan distintas concepciones religiosas, ateas o agnósticas, siempre que compartan unos valores y unas normas mínimas» (1994, p. 37). La ética cívica consiste en ese mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad moderna comparten.

Los valores mínimos de la ética cívica que identifica Cortina son la libertad, la igualdad y la solidaridad.

> *Libertad* —o autonomía [los hombres somos capaces de tener ideas moralmente adecuadas sobre cómo organizar nuestra convivencia, sin necesidad de recurrir a los proyectos de autoridades externas]— e *igualdad* son —como recordamos— los dos primeros valores que acogió como suyos aquella Revolución Francesa de 1798, de la que surgió la *Declaración de los derechos del hombre y del ciudadano*. Y son efectivamente dos de los valores que componen el contenido de la ética cívica. El tercero es la *fraternidad*, que con el tiempo las tradiciones socialistas, entre otras, transmutaron en *solidaridad*, un valor que es necesario encarnar si de verdad creemos que es una meta común la de conseguir que todos los hombres se realicen igualmente en su autonomía. (*Ibid*., p. 40).

Por el momento, estos valores se quedan en Occidente; tarde o temprano, viajarán al resto de mundo concretados en los derechos humanos que los occidentales ya estamos disfrutando. Lógicamente, están inspirados en los valores universales: la libertad se repite, y la igualdad y la solidaridad pueden integrarse en la dignidad sin problema alguno.

Tras la ética cívica podemos situar a la ética económica, que no es otra que le ética del capitalismo, el sistema económico del planeta. Poco que añadir a lo mucho que ya hemos compartido. Poco, pero importante. El capítulo segundo lo terminé de escribir mucho antes de que aflorará la pandemia de covid-19, un acontecimiento dramático e inesperado que nos cogió desprevenidos, un desastre global que evidenció tres cosas: nuestra vulnerabilidad, nuestra capacidad de responder a los desafíos y nuestra naturaleza solidaria en situaciones extremas.

Tuvimos miedo, y lo seguimos teniendo, toda vez que el virus, en su enésima variante, sigue circulando cuando escribo esto. Pero, a pesar de la alteración de nuestras vidas y del sufrimiento de ver morir a millones de personas, supimos reaccionar ante lo atroz y desconocido.

> ...la pandemia puede verse como un ensayo general de cómo hacer frente a lo nuevo, desconocido y profundamente disruptivo. Algo que puede ser de gran utilidad no solamente para afrontar crisis anó-

malas, sanitarias o de otro tipo, que puedan venir en el futuro, sino también las notables transformaciones —con potenciales efectos enormes sobre la sociedad, la economía, el empleo o las relaciones internacionales— que las economías desarrolladas tienen, parece que inexorablemente, por delante. (Arias y Costas, 2021, p. 3).

También asomó la solidaridad.

Y es que la interdependencia nos constituye, la solidaridad es irrenunciable. Precisamente por eso la ciudadanía en España reconoció diariamente durante el confinamiento general a quienes mostraron una vez más el poder de la solidaridad, la fuerza transformadora de la compasión, que ejercieron de modo admirable el personal sanitario en todos sus niveles, el Ejército, la Policía, el sector primario, las empresas que hicieron posible la subsistencia y las que reconvirtieron su producción para fabricar material sanitario o alimentar a grupos necesitados. Y, por supuesto, las organizaciones solidarias que siguieron en la brecha, y las familias, auténticas redes de supervivencia. Sin todos ellos no sólo el número de muertes hubiera sido mucho mayor, sino que el sufrimiento hubiera sido insoportable. (Cortina, 2021, p. 12).

Para sorpresa de todos, los gobiernos y las instituciones supranacionales reaccionaron a la pandemia tirando por la borda las ideas macroeconómicas que provocaron el malestar social, la desafección hacia los poderes públicos y la erosión de la fe en la democracia que la crisis de 2008 trajo consigo.

Esta vez la sorpresa ha sido para bien: frente al torrencial impacto económico de la pandemia, expertos, gobiernos y organismos internacionales han reaccionado rápidamente con acciones contundentes que, utilizando las herramientas disponibles, consiguen en primer lugar, evitar una eventual depresión y, en un segundo momento, levantar las bases para la reconstrucción. [...] Las soluciones de intervención pública (fiscales, monetarias, industriales, de sostenimiento de rentas y apoyo a servicios básicos) se desplegaron con toda su fuerza, olvidándose casi por completo las visiones dogmáticas antes tan frecuentes. (Arias y Costas, 2021, p. 25).

Todo parece indicar que la pandemia ha suavizado carácter agraz del capitalismo que nos ha tocado en suerte.

> Es la deriva extremada de este sistema económico —al que cuadra perfectamente la expresión «hipercapitalismo»—, siempre a favor de una creciente concentración de la riqueza y el poder, la que ahora está siendo ampliamente cuestionada. Con ello, algunas de las grandes *verdades* presentadas como definitivas hace quince o veinte años —dirigidas a establecer que aquella deriva era plenamente racional— se han venido abajo. Su aporte empírico resultó ser mucho más débil de lo que se pretendía y su lógica teórica más que objetable.
>
> De ese modo, las prioridades de la agenda económica están cambiando a un ritmo acelerado. [...] Por todas partes se respira ahora la necesidad de «ir más allá del PIB». (*Ibid*., p. 46).

Esperemos que estos cambios se consoliden y que el capitalismo comience a andar el camino de la solidaridad, lo que le obligará a asumir que la dignidad es uno de los dos valores superiores que todos los humanos debemos respetar. Soy consciente de que las civilizaciones y los sistemas políticos y económicos tienen fecha de caducidad, pero estoy convencido de que el capitalismo aún tiene cuerda para rato, entre otras razones, porque ya ha demostrado que es capaz de evolucionar.

> ...la historia acredita que la progresiva *transformación ética del capitalismo y de la empresa moderna* ha producido innegables frutos de progreso social. Por eso, evitando legitimaciones paralizantes y utopismos estériles, lo razonable y conveniente sería proseguir este camino de transformación progresiva del capitalismo y de la empresa desde una inspiración ética, que impulse y oriente diseños operativos que vayan corrigiendo los mecanismos que producen injusticia y dominación en las diversas esferas de la cada vez más compleja vida económica y empresarial. (Cortina, 1994, p. 55).

Tras la ética económica, le llega el momento a la ética empresarial. En la ética empresarial se compendian los valores de los estratos que la preceden; pero, unidos a ellos, hay dos valores específicos que la caracterizan: el compromiso y la responsabilidad. Compromiso y responsabilidad están vinculados, toda vez que compromiso significa «obligación contraída» y responsabilidad la deuda de cumplir esa obligación.

La obligación de una empresa es satisfacer las necesidades reales o emocionales de los seres humanos, pero ha de cumplirla respetando los derechos de las personas y los valores compartidos por la sociedad.

> ...una empresa tiene por meta en realidad satisfacer las necesidades sociales sin engaños, dentro de un marco moral de respeto a los derechos de consumidores, empleados y proveedores, y si está diseñada según este esquema y lo sigue en su funcionamiento, las decisiones que tomen quienes trabajen en ella serán correctas desde un punto [de vista] moral sin necesidad de esfuerzos y sacrificios; pero si el diseño y el funcionamiento de la empresa es otro, si pone el beneficio económico a corto plazo por delante de la satisfacción de las necesidades de los consumidores o del respeto a los derechos de las personas, entonces quienes en el seno de ella quieran tomar decisiones moralmente correctas, habrán de comportarse de manera heroica, jugándose incluso en ocasiones el puesto de trabajo. (*Ibid*., p. 84).

Pero este discurso no acaba aquí, por cuanto, a diferencia de todas las demás instituciones, la empresa tiene la obligación de ser económicamente rentable. Las sociedades mercantiles se crean con el fin de obtener un beneficio económico para los propietarios del capital: ninguna persona invierte su dinero sin esperar nada a cambio. Como ya sabemos, responder a esta obligación era hasta hace muy poco la única misión de los gestores. A partir de los años noventa, la Responsabilidad social corporativa vino a añadirse, más por necesidad — limar las aristas neoliberales de la actividad empresarial— que por convicción. Hoy en día, la conciliación de los intereses empresariales con los intereses sociales va tomando cuerpo, no sin numerosas perturbaciones, por lo que el compromiso con el accionista —el dividendo— está empezando a compartir protagonismo con el compromiso social.

Dicho esto, lo que siempre se plantea cuando se habla de dividendos se reduce a delimitar hasta dónde alcanza la obligación de retribuir a los accionistas o a cuantificar qué beneficio es razonable esperar de una inversión. Las respuestas pueden variar, desde las más sofisticas a las más simples. Yo me apunto estas últimas.

Llamamos dividendo a la parte de los beneficios que se distribuyen a los accionistas y que, normalmente, se determinan en función de los resultados del ejercicio contable de la empresa. El resultado es la cifra final que aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias de todas las empresas, en la que se resumen todos los ingresos y gastos que ha generado la empresa en un ejercicio fiscal. Hasta aquí lo ya sabido. Lo que merece atención es el cómo se llega a este resultado, porque es aquí donde se percibe el calado ético de una empresa, cuáles son, verdaderamente, sus valores.

¿Y cuáles han de ser estos valores? La respuesta está en Cortina:

> ...la recién nacida ética de la empresa tiene por valores irrenunciables la *calidad* en los productos y en la gestión, la *honradez* en el servicio, el *mutuo respeto* en las relaciones internas y externas de la empresa, la *cooperación* por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, la *solidaridad al alza*, que consiste en explotar al máximo las propias capacidades de modo que el conjunto de personas pueda beneficiarse de ellas, la *creatividad*, la *iniciativa*, el espíritu de *riesgo*. (*Ibid*., p. 43).

Valores que hemos de añadir a todos los demás que forman parte de este entramado ético en forma de pirámide. Me olvidaba: un beneficio razonable es el máximo que se pueda repartir una vez tamizado por el cedazo de los valores.

El directivo como referencia moral

Creo que no hay mejor manera de introducir este punto que con esta cita.

> El directivo se ha convertido en uno de los personajes más significativos en la cultura del fin de siglo. No sólo por la importancia de las decisiones que debe tomar o por la capacidad de gestión que debe demostrar. Su liderazgo ha trascendido las fronteras de la empresa. El suyo es ya un liderazgo social y por ello se espera de él una conducta ejemplar. Esto significa que no debe comportarse como sabemos que nos comportamos todos; se espera que proceda como sabemos que debemos proceder nosotros. Cuanto más escépticos nos hemos vuelto con respecto a la conducta de otros líderes —políticos, predicadores o abogados—, más virtud esperamos de los nuevos directivos. (*Ibid*., p. 95).

El papel de los directivos y su consideración social ha ido mutando. Como ya hemos visto, la separación entre propiedad y gestión se fue acentuando a medida que la dimensión y la complejidad de las organizaciones iban aumentando, hasta llegar a un punto en el que los altos directivos comenzaron a decidir la política a largo plazo de las organizaciones mientras que gestionaban lo cotidiano. En el ámbito social, se convirtieron en una nueva subclase a caballo entre la media y alta. De perfectos des-

conocidos y poco valorados, pasaron a las páginas de las revistas y a ser admirados.

No hace falta estar vinculado con el mundo empresarial para entender lo difícil que resulta gestionar una empresa, basta con comprobar como la complejidad, la incertidumbre y la competencia desvelan a los que se dedican a este oficio. En este entorno, las empresas han de seguir cumpliendo con su obligación principal, que no es otra que anticipar y satisfacer las necesidades reales y emocionales de los seres humanos.

Conseguir que una organización sea más inteligente, flexible, adaptable comprometida y sugerente es una labor hercúlea. Se requiere un liderazgo (participativo) que involucre a todos los que se relacionen con ella, que todos sus *stakeholders* contribuyan a llevar adelante un proyecto de transformación inspirado en unos valores compartidos.

> La empresa no es un grupo humano cualquiera. Nos hallamos ante un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas realidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Y será así en la medida en que se plantee como *una institución legitimada* en el marco de unos valores éticos compartidos por quienes se relacionen con ella, desde los trabajadores a los directivos pasando por los proveedores y los clientes. (*Ibid*., p. 101).

Tiene mucha razón Cortina cuando se refiere al directivo de hoy como un directivo *multitipo*, y también la tiene cuando señala que para gestionar la complejidad el directivo ha de ser un líder.

> Dada la cantidad de tareas que tiene asignadas un directivo es preciso hablar de un *directivo multitipo*; alguien que tiene que ejercer a la vez de político, empresario, maestro, jefe, juez, psicosociólogo, organizador controlador, censor, ejecutivo y ser humano. Rasgos todos éstos que, en su adecuada proporción, podrán hacer del directivo un líder con capacidad para integrar a las personas en una organización y compartir con ellas un proyecto empresarial. (*Ibid*., p. 111).

Añadiré que para ser un líder, para involucrar a un grupo humano en un proyecto común y gestionar la complejidad, el directivo de una organización relacional ha de estar proveído de

auctorĭtas; de una autoridad no asentada en el mando y la obediencia, sino de una autoridad que descanse en el reconocimiento del directivo como un referente moral y no como un administrador de normas, reglamentos e instrucciones. Y esta autoridad «se gana con la habilidad, el esfuerzo, la ejemplaridad, la disponibilidad, y, sobre todo, *con la capacitación para el ejercicio de una responsabilidad compartida*» (*Ibid*., p. 112).

Ética empresarial y gestión de personas

Ya hemos convenido en que la organización relacional será, ante todo, un espacio en el que las personas estarán en la cumbre de la pirámide de valor, y que la competitividad y la confianza —los dos pilares en la que se sustentará la organización relacional— estarán construidos con el mismo material: la inteligencia colectiva de todas las personas de la organización. Las normas y los principios tayloristas de organización del trabajo dejarán su puesto a un postaylorismo fundamentado en la motivación, la autonomía, la cooperación y la capacitación. Por supuesto, es inimaginable que desaparezcan del mapa las disposiciones legales que establecen los derechos y obligaciones básicos de empresa y trabajador; pero será, asimismo, inimaginable que alguien piense que a base de normas e instrucciones se pueda gestionar una organización que aspire triunfar.

Se necesita algo más, y ese algo más es la ética empresarial. Y es la ética empresarial la que, entre otras cosas, obliga a la organización a ser justa con las personas, a capacitarlas y a incorporarlas plenamente a un proyecto común. Estoy hablando, en este caso, de una ética instrumental, cuyo papel es potenciar a las personas de la organización. Y es misión de los directivos crear una bruma ética que cale en todas ellas.

El sentido ético de una empresa se detecta cuando el comportamiento de sus directivos rezuma trato justo, interés por capacitar a las personas y empeño por crear en ellas un sentimiento de pertenencia.

El trato justo. Hemos hablado mucho de ética, valores, principios; también del respeto y reconocimiento que merecen las personas de la organización. Pero, cuando las personas importan de verdad, debe prevalecer sobre todo lo demás su de-

recho a unas condiciones de trabajo justas. Hay consenso, tanto a nivel mundial como europeo —Pilar Europeo de Derechos Sociales[9]—, sobre cuales han de ser estas condiciones. La podemos resumir en salarios justos y no discriminatorios; condiciones de trabajo razonables, en las que no haya lugar para la precariedad; derecho a la formación y la información; protección de salud, la seguridad y la privacidad; y derechos sindicales.

En derechos sociales y laborales Europa juega en otra liga. Estos derechos se han ido incorporando a las legislaciones de todos los países de la Unión Europea. Pero la UE no se conforma, e invita a sus socios a ir más allá: «El pilar europeo de derechos sociales no debe impedir que los Estados miembros o sus interlocutores sociales establezcan normas sociales más ambiciosas». Naturalmente, y aunque no se mencionen, son las empresas las destinatarias de este mensaje.

La capacitación de las personas. Capacitar es sinónimo de habilitar. De la habilitación ya hemos tratado, identificándola como un factor que hace referencia a la posibilidad y capacidad que tienen las personas que forman parte de una organización de adquirir destrezas y conocimientos más allá de los necesarios para para desempeñar eficazmente un determinado puesto de trabajo; y, por lo tanto, de asumir competentemente diversos cometidos dentro de la estructura formal o informal de la empresa. También comentamos que el propósito de la habilitación es hacer que la empresa sea más flexible, competitiva y participativa. Pero, si partimos de que la persona importa, es necesario que asumamos que la capacitación debe tener un segundo propósito: fortalecer los conocimientos, la experiencia y las competencias de las personas de la organización; no solo para hacer bien lo que hacen y poder desempeñar más funciones, sino también para favorecer su empleabilidad.

Únicamente en el mundo de los sueños y en el de las administraciones públicas los empleos de por vida (laboral) siguen existiendo. Apuesto a que ninguna empresa privada de hoy o del fu-

---

9 El Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión proclamaron el pilar europeo de derechos sociales en 2017, en la Cumbre de Gotemburgo.

turo estará dispuesta a sellar un pacto de tal naturaleza, aunque legalmente pudiera hacerlo. Raro es el día en el que los medios de comunicación no traen alguna noticia sobre el cierre de un centro de trabajo o una regulación de empleo. En la mayoría de los casos, ni la más férrea oposición de los trabajadores ni la intervención del poder político pueden evitarlo, siempre y cuando la empresa actúe bajo el paraguas de la ley. Creo innecesario añadir que las empresas no cierran un centro de trabajo o encaran una regulación de empleo sin causa justificada. Pero, en el caso de que esto ocurra, indemnizar a las personas afectadas en función de su situación personal y laboral, y facilitar su empleabilidad —y no solo en función de lo que dicta la ley— es una manifestación más de un alto nivel de cultura ética y un signo inequívoco de que todas las personas importan, no solo los directivos.

La creación de un sentimiento de pertenencia. Sobre lo que significa sentimiento o sentido de pertenencia hay diferentes interpretaciones; pero cuando preguntamos cómo se puede crear este sentimiento existe una cierta unanimidad.

Si tomamos el DLE como referencia, sentido de pertenencia significa reconocerse uno mismo como parte de un grupo o una institución. Si consultamos a los académicos, veremos que algunos añaden que es necesario que la persona se sienta valorada, necesitada y aceptada por otras personas o grupos. El sentimiento de pertenencia también ha sido definido como un estado mental positivo que se manifiesta por una alta implicación laboral, por el deseo de esforzarse ante las dificultades, de hacer las cosas bien.

Inspirándome en todas ellas, creo que puedo proponerle mi propia versión de lo que quiere decir crear un sentimiento de pertenencia: conseguir que las personas se reconozcan a sí mismas y sean reconocidas como valiosas para organización.

ATRAER. La necesidad de ganar voluntades

Una gran parte de los seres humanos (los occidentales) hemos viajado del casi nada al casi todo en los últimos dos siglos. Hemos cambiado radicalmente. Pero, por mucho que hayamos cambiado, seguimos siendo unos *Sapiens* a medias, incapaces de convivir en paz con muchos otros de nuestra especie y de preservar

el medio en el vivimos. Sin embargo, es justo reconocer que los padecimientos que el siglo XXI nos están obligando a abrir los ojos. Muy poco a poco, nos vamos dando cuenta de que esta sociedad inundada de levedad y propensa al usar y tirar que hemos construido, esta arca de Noé defectuosa, no nos lleva a ningún lado. Por ello, los afortunados (otra vez, los occidentales) estamos empezando a reclamar un mundo distinto; y esta exigencia no solo se dirige a nuestros gobernantes, sino también a las empresas. Queremos unas empresas distintas; unas empresas mucho más atractivas y en las que podamos confiar.

Y, como le anticipé, los humanos nos podemos sentir atraídos por lo que sabemos sobre otras personas físicas o jurídicas —la reputación— o por lo que percibimos —captamos por los sentidos— sobre ellas, la estética. Nos atrae lo positivo y rechazamos lo negativo. Para atraer a otros tenemos que hacernos visibles, mostrarnos a ellos; es necesario que nos conozcan, que nos observen, que les caigamos bien. Y esto vale para las empresas. En el reino del hiperconsumismo el proverbio español «el buen paño en el arca se vende» ya no tiene sentido. Juan Valera (1824-1905) fue un adelantado a su tiempo cuando le escribía a Marcelino Menéndez Pelayo (1853- 1912) en 1887: «El buen paño, si se queda en el arca, en el arca se queda; y se vende el malo, anunciado y celebrado».

La reputación corporativa

¿Cómo podemos estimular positivamente la reputación de nuestra empresa? Pues haciendo tres cosas: construyendo una identidad propia que merezca el beneplácito social, creando una imagen de marca que refleje esa identidad y proyectándola hacia los demás.

Construyendo una identidad corporativa. Cuando hablo de identidad corporativa mes estoy refiriendo a las características distintivas de una organización, aquellas por las que se la conoce y por las que se diferencia de las demás.

> Así, podemos definir la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). (Capriotti, 2009, p. 21).

Sabemos de sobra que lo que marca la diferencia entre las empresas ya no son los activos físicos, los recursos, el sector, la ubicación, la organización; es en lo que se conoce y se percibe de ellas. Esto no siempre fue así. Si miramos atrás, veremos que lo que hoy es importante apenas importaba hace algunos años: la ideología de las empresas se resumía en fabricar, vender y ganar dinero.

Los académicos suelen desglosar la identidad corporativa en dos capítulos: cultura de empresa y filosofía de empresa. Cuando hablan de la primera, hacen referencia, fundamentalmente, a los valores y los comportamientos de sus miembros; cuando hablan de la segunda, lo hacen de su misión, su visión y sus estrategias de negocio. Yo prefiero hablar cultura de empresa como un todo en el que amalgamar ambos capítulos.

Las definiciones de cultura empresarial son abundantes y, relativamente, similares. Kotter y James L. Heskett (1933-) conciben la cultura de empresa «como un todo formado por dos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio»:

> En el nivel más profundo y menos visible encontramos los valores que son compartidos por las personas que son miembros de un grupo y que tienden a persistir a lo largo del tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. [...]
>
> En un nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento (o estilo) de una organización, que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros. (Kotter y Heskett, 1995, p. 4).

Peters y Waterman fueron dos de los promotores más reconocidos del concepto de cultura de empresa.

> Algunos colegas que nos han oído explayarnos sobre la importancia de los valores y de las culturas distintivas han comentado: «Eso está muy bien, pero ¿no es un lujo?, ¿no tienen las empresas que empezar por ganar dinero?». La respuesta es que, por supuesto, las empresas tienen que estar económicamente sanas. Y las empresas sobresalientes están entre las más sanas económicamente de todas. Pero su conjunto de valores *integra* las nociones de salud económica, servicio a los clientes y significados para el personal. (1984, p. 116).

La cultura de empresa suele venir determinada por tres factores: 1º. La personalidad de los fundadores o de los que la dirigen. 2º. La idea desarrollada por ellos para alcanzar las metas y objetivos que se han propuesto. 3º. El entorno cultural en el que se desarrolla.

1º. Como mínimo, a todos nos vienen a la cabeza dos o tres empresas en las que la impronta de sus fundadores o de sus CEO ha sido y seguirá siendo profunda y duradera: Apple siempre será Steve Jobs (1955-2011), Inditex siempre será Amancio Ortega (1936-) y General Electric siempre será Jack Welch.

> Las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización. Esto es así porque el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Es decir, el fundador marcará con su personalidad y sus normas iniciales, las líneas maestras de la Identidad Corporativa que guiará a la organización. (Capriotti, 2009, p. 21).

2º. No hay empresa que no tenga una idea de lo que es, de lo que hace, de cómo lo hace y para qué. Hoy en día, a estas ideas las llamamos misión, visón y estrategias de negocio; y son muchas las empresas que las publicitan como valor diferenciador. Cuando hacen pública esta información, suelen seguir un mismo patrón. Primero exponen su misión, en la que hacen referencia a lo que son y lo que ofrecen; a la misión le sigue la visión, es decir, lo que desean ser, sus aspiraciones.

3º. Además de la huella de sus fundadores, la cultura de una organización habrá de reflejar la cultura de su entorno social, sus valores y sus principios de convivencia. La empresa ha de tener una identidad propia, pero no debe olvidar que, a semejanza de nuestro planeta, vive rodeada de una atmosfera ética compuesta de varias capas: los valores superiores y universales (libertad y dignidad), los de la ética cívica (libertad, igualdad y solidaridad) y los valores de la ética económica.

Finalmente, quiero apuntarme a los que defienden que una cultura de empresa fuerte favorece la rentabilidad de las empresas. Kotter y Heskett están entre ellos. En *Cultura de empresa y rentabilidad* podemos leer que la fortaleza de la cultura de empresa aúna los esfuerzos de los empleados hacia un objetivo común; que crea «un poco común nivel de motivación entre los empleados»; y que favorece el comportamiento global de la organización, «sin necesidad de que se tenga que recurrir a las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación» (1995, pp. 17-18).

Creando una imagen de marca. La marca es la representación simbólica de una empresa y/o sus productos, sus divisiones o sus servicios, a los que identifica y distingue de los demás; una imagen que las personas recuerdan con facilidad, y de ahí su importancia: una imagen vale más que mil palabras.

Es poco el interés que despiertan las misiones y visiones que las empresas se empeñan en difundir en textos largos y estandarizados. A lo que deberían dedicarse con más empeño es a cultivar una marca sólida y dotada de contenido, y no a proclamar lo que son y lo que quieren ser.

Las marcas vienen de lejos y, con el paso de tiempo, su función, su contenido y su estética han ido sofisticándose. Hasta mediados del siglo XIX, la marca servía simplemente como sustituto de la palabra escrita o, como mucho, para distinguir lo que era propio o ajeno. Inicialmente, la revolución industrial no cambiaría esta función tradicional. Los fabricantes accedían a los mercados a través de mayoristas. La marca era innecesaria.

Pero esta situación cambiaría cuando los fabricantes decidieron llegar a los mercados sin intermediarios. Fue entonces cuando la marca se hizo necesaria. Las primeras marcas icónicas nacieron a finales del siglo XIX; en ese momento histórico el capitalismo industrial estaba en su apogeo y una segunda Revolución Industrial tomaba el relevo de la primera. La marca adquirirá una relevante función identificadora. Las marcas empezaron a llegar a los consumidores a través de la publicidad y la promoción. Su mensaje era muy simple: aquí estoy y soy diferente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, entre los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, nacería la marca moderna. El consumo de masas y la comunicación a gran escala —prensa, radio y televisión— obligarían a las marcas a hacerse más emocio-

nales. En un nuevo entorno de millones de consumidores y cientos de productos similares, las marcas tuvieron que reciclarse, dar un paso adelante: reconvertirse de identificadoras en comunicativas. Su mensaje cambió, volviéndose mucho más complejo y cercano al consumidor: el aquí estoy y soy diferente se convirtió en el aquí estoy y quiero decirte algo. Hoy en día, son muchas las marcas que quieren decirnos algo, que quieren ser algo más que el DNI de la empresa. Hace tiempo que ha empezado a ser corriente que la marca venga acompañada de una leyenda, de una frase corta que provoque positivamente al que la lee.

La organización relacional cambiará, de nuevo, el contenido y la función de la marca. Su mensaje será aquí estoy y quiero que me conozcas. Esta vez la transición será de comunicativa a ilustrativa: la información sustituirá a la evocación. Este cambio no será provocado por nuevas y disruptivas estrategias de gestión de la marca, sino por la propia evolución de las organizaciones.

En este nuevo contexto, el proceso de construcción de una marca será un ejercicio difícil: transponer la cultura de una empresa a un símbolo es mucho más complicado que comunicar un mensaje atractivo. A la marca habrá que revestirla de prestigio, recubrirla de pública estima. Deberá funcionar como una emisora que, ininterrumpidamente, difunda un mensaje de confianza y sentido ético.

Hay empresas que tienen como única la marca corporativa; las hay que tienen una marca corporativa y otras de producto, división de negocio o servicio; las hay, también, que su marca corporativa apenas se conoce y que han de utilizar sus marcas satelitales como distintivos. La marca corporativa, lo acabamos de ver, tiene como objetivo revestir a la empresa de prestigio. Para las marcas de producto el objetivo es otro: diferenciar el producto, posicionarlo en el mercado y atraer hacia él a un amplio número de posibles consumidores. La globalización de los mercados, la llegada de nuevos competidores, la presión sobre los precios, son algunos de los enemigos a los que una marca de producto tiene que ser capaz de vencer. Cuando la marca corporativa es poco conocida, han de ser las marcas de producto las que asuman todos los objetivos que normalmente se asignarían a la marca corporativa; en este caso, esa tarea suele recaer sobre la marca del producto más reconocido.

Proyectando la identidad corporativa. Proyectar significa, entre otras cosas, reflejar sobre una pantalla la imagen óptica amplificada de diapositivas, películas u objetos opacos. Para nosotros, lo que se refleja sobre una pantalla figurada es la identidad de la empresa. He elegido el vocablo proyectar en sustitución de comunicar —hacer saber algo a alguien— por cuanto proyectar implica exponer, presentar algo para que sea visto. Proyectar es abrir la empresa a la sociedad, mientras que comunicar es simplemente informar, dar noticia. La diferencia entre proyectar y comunicar no solo estriba en su significado, sino también en su orientación, su objetivo y su instrumentación.

Indiscutiblemente, esto supone que la proyección es una opción mucho más exigente y comprometedora que la comunicación. Proyectar una organización no puede resumirse en campañas publicitarias o en iniciativas de patronazgo, hay que ir más allá: desnudar a la organización, mostrarla tal como es en todas sus facetas, airear sus intimidades. No estoy hablando de que la información que la empresa comparte con el exterior sea clara, estructurada, adecuada al público a la que va dirigida y estéticamente atractiva; estoy hablando de abrirle una puerta de doble hoja a la sociedad.

Es innecesario advertir que el riesgo que supone la proyección es muy superior al que lleva consigo la comunicación. Las razones son evidentes: el compromiso que se adquiere con la sociedad es inmensamente mayor y las expectativas que se generan son muy altas y, en consecuencia, fácilmente quebrantables. Proyectar la identidad de una empresa no solo es una opción exigente y comprometedora, sino que, adicionalmente, es arriesgada. Solo aquellas organizaciones con una sólida cultura empresarial pueden permitírselo. Por ello, es fácil concluir que para instrumentar la proyección de la cultura de una organización es necesario seguir unos pasos que, más que rápidos, han de ser consistentes.

El primer paso, y el más difícil de dar, será pertrecharse de una cultura empresarial fuerte que merezca ser expuesta. Una cultura empresarial real, no ficticia, digna de ser estimada y asumida por todos aquellos vinculados a la organización.

El segundo paso será incorporarla a la marca o a las marcas. La marca nace vacía. La gran mayoría de ellas ni siquiera llegan al estado de símbolo identificativo; de las que lo consiguen, son

pocas las que logran pasar al estado comunicativo; y de estas, solo un pequeñísimo porcentaje llegan a ser enseñas ilustrativas.

El tercer paso será evidenciar esta cultura empresarial, hacerla patente. La manera más usual de hacer visible la identidad de una empresa suelen ser los patrocinios. El apoyo financiero a una actividad o una causa es la manifestación más visible del compromiso de la empresa con la cultura, el arte, el deporte, la comunidad, etcétera. Nada hay de malo en el patrocinio, sino todo lo contrario. Pero se equivocará la empresa que crea que ello es suficiente para ganar voluntades.

La estética empresarial

He dado cuenta de la reputación corporativa, ahora es el turno de la estética empresarial, lo que percibimos de una organización por medio de los sentidos. Una estética empresarial que hasta hace muy poco se circunscribía a la estética industrial, y que Huisman y Patrix definían —citando a Viénot— como «la ciencia de lo bello en el dominio de la producción industrial. Su ámbito es el del lugar y ambiente de trabajo, de los medios de producción y de los productos».

Esta definición la considero perfectamente válida, a pesar de los años transcurridos. Tomándola como referencia, he circunscrito el ámbito de lo bello al producto, al lugar de trabajo y a las relaciones humanas. Si lo bello es aquello que place a los sentidos, coincidirá usted conmigo en que hay belleza o fealdad en el diseño de un producto, en un entorno de trabajo y en unas formas u otras de tratar a las personas, de interaccionar con ellas.

La percepción de la belleza por los sentidos no implica la ausencia total de conocimiento, solo que en este caso juega un papel secundario ante el placer o el desagrado que sentimos cuando observamos un objeto, un ambiente o una conducta.

El producto. Aunque el DLE define producto como cualquier «cosa producida» y producir como «crear cosas o servicios con valor económico», lo cierto es que la mayoría de los humanos asociamos la estética empresarial al producto de consumo y sus aditamentos. Las materias primas, los productos intermedios y la maquinaria no solemos considerarlos como objetos estéticos. En cuanto a los servicios, lo normal es que juzguemos su calidad, que, normalmente, se percibe a través del conocimiento y no de los sentidos.

La estética de una cosa producida por un ser humano suscitó el interés de los grandes del pensamiento occidental desde hace siglos. Sócrates y Platón (427-347 a. e. c.) ya se planteaban la belleza de los objetos de uso corriente, asumiendo que no están al margen de un juicio estético, como toda la realidad del mundo en el que existimos. Huisman y Patrix citan a Sócrates:

> Todas las cosas que sirven a los hombres —decía Sócrates en *Los Memorables* de Jenofonte— son a la vez bellas y buenas en tanto que son objeto de un buen uso. —Así, pues, una cesta de estiércol, ¿es bonita?— Sí, si está en función de su fin; en cambio, un escudo de oro es feo si no está apropiado al suyo... (1971, p. 9).

Evidentemente, aquellas cosas que sirven a los hombres a las que se refiere Sócrates poco tienen que ver con los productos de consumo que nos trajo la Revolución Industrial. Hoy, a las cosas que Sócrates conoció la llamamos artesanía, la cual podemos definir como la producción de objetos de uso doméstico, de manera manual o semimanual, en la que el creador imprime a lo elaborado su sello personal. Curiosamente, poco se ocuparon los movimientos posteriores a la filosofía clásica de la estética de lo útil, a la belleza de lo que sirve para algo; la reflexión sobre lo bello y sus formas se centró en las artes.

Bajo la poderosa influencia de Kant, lo bello y lo útil llegaron a repelerse. Lo bello se maridó con lo inútil. Para el de Königsberg, lo bello era «una finalidad sin fin». Belleza y utilidad se disociarían todavía más cuando los primeros productos industriales comenzaron a comercializarse. Para Huisman y Patrix, la etapa infantil de los productos fabricados en grandes series fue tenebrosa:

> La década que va de 1919 a 1929 marca un viaje decisivo en la historia de la producción industrial. En esta época se podían notar los más estridentes síntomas de una superproducción evolutiva. Se fabricaba, a diestro y siniestro, un alud de productos horribles que inundaban el mercado, y cuyo número excedía, en mucho, las normales posibilidades de compra de la clientela. Estos productos de baratija de todo tipo, generalmente oropeles, fabricados a gran escala con la única preocupación de su venta, tenían como característica principal la de ser horribles. (*Ibid*., p. 21).

En esto, llegó Raymond Loewy (1893-1986), el padre del diseño industrial. Nacido en París, se mudó a Estados Unidos finalizada la Primera Guerra Mundial. Sin duda alguna, fue uno de los diseñadores más influyentes del siglo XX. Su lema: lo feo se vende mal. Como él mismo reconocía, sus diseños estaban ideados para «cautivar al consumidor y potenciar el crecimiento de las empresas a través de la venta de sus productos».

Cuando en 1926 se empezaron a percibir los primeros síntomas de saturación de los mercados en los Estados Unidos, e intuyendo la proximidad de una crisis, Loewy propone a los fabricantes estadounidenses rediseñar sus productos; intenta convencerles de que poner a la venta un producto «armoniosamente diseñado», a un precio competitivo, supondría una gran ventaja frente a los competidores en el caso de que el ciclo económico cambiase bruscamente.

> Raymond Loewy propuso regularmente a los industriales americanos que modificasen los modelos de sus productos; tiempo perdido, porque nadie quería seguirle por este camino; se le juzgaba fantasioso, poco realista, un «visionario». Ya que tales productos manufacturados se vendían en proporciones considerables, no se veía por qué era necesario modificarlos. La inercia de la costumbre caía sobre la producción de modelos, que seguían fabricándose sin modificaciones.
>
> Es en este clima que estalla la crisis de 1929 en la bolsa. Con el crac de Wall Street muchos fabricantes tuvieron que amoldarse a una concepción más justa y sana de la producción. Bruscamente redescubrieron la necesidad de realizar bellos productos: la consigna lanzada por Raymond Loewy, «la fealdad se vende mal», adquiría todo su sentido. (*Ibid*., pp. 23-24).

Loewy diseñó de todo, desde tostadoras de pan a paquetes de cigarrillos. Es célebre su diseño del paquete de Lucky-Strike (1940), que permitió que las ventas de la marca se disparasen hasta llegar a «vender cincuenta mil millones de paquetes de cigarrillos Lucky-Strike en los años que siguieron a esta metamorfosis» (*Ibid*., p. 25).

Loewy fue, indudablemente, uno de los más ilustres promotores de la reconciliación entre lo bello y lo útil, pero no sería el primero. Ese puesto le corresponde a Paul Souriau. El filósofo fran-

cés, autor de *Théorie de l'invention, L'esthétique du Mouvement* y *La beauté rationnelle*, volvió a reunir belleza y utilidad.

> Paul Souriau (1852-1925) fue, sin discusión, el primero en sostener, en *La beauté rationnelle* (1904), que lo bello y lo útil debían coincidir, que el objeto podía poseer una «belleza racional» y que su forma era la expresión manifiesta de su función: es la prefiguración misma de la estética industrial de hoy y del funcionalismo que constituye su espina dorsal. «Es en las producciones de la industria, en una máquina, en un mueble de uso, en una herramienta, donde se encuentran ejemplos de la perfecta y estricta adaptación de un objeto hacia su fin», nos dice; o incluso: «No se aprecia siempre en su justo valor la belleza de las máquinas, que son un maravilloso producto de nuestro arte». (*Ibid*., pp. 14-15).

Desde que belleza y utilidad se reconciliaron, el diseño industrial ha ido evolucionado y adaptándose a los nuevos requerimientos de los consumidores. Estos nuevos requisitos, tan importantes como la belleza y la utilidad, que los diseñadores han de tener en cuenta a la hora de concebir un producto los resumo en dos: aceptabilidad y sostenibilidad.

Aceptabilidad, en tanto en cuanto el objeto ha de atraer al colectivo o colectivos para los que ha sido ideado y diseñado.

Sostenibilidad, en tanto en cuanto lo bello y lo útil han de venir acompañados por la responsabilidad medioambiental. El diseño, la tecnología, los materiales, el proceso de fabricación, el uso, el consumo, la eliminación, han de ser respetuosos con el planeta en el que vivimos.

El lugar de Trabajo. Al conjunto de factores que influyen en el bienestar —entendido en este caso como «el estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica»— del trabajador suele designársele como entorno o ambiente de trabajo. Estos factores pueden dividirse en físicos, el espacio en el que se trabaja, y no físicos, las condiciones en las que se trabaja.

Sobre el lugar de trabajo, todo el mundo suele coincidir en que es importante, y que su diseño y sus condiciones de habitabilidad nos revelan el valor que se le otorga al factor humano en cada momento histórico y en cada empresa en particular. Buena parte

de nuestra vida discurre en nuestro lugar de trabajo —nuestra segunda casa—, por lo que la luminosidad, el espacio suficiente, la temperatura agradable, el ruido soportable, la seguridad y salud, son condiciones que no debería ser necesario imponer por vía legislativa.

> El tema de la habitación afecta a la radicalidad del hombre. Lo habitado es lo tenido y lo acostumbrado, y aquello en lo que me expreso. Sólo el hombre, entre todos los seres vivientes, habita. Por eso la configuración del espacio arquitectónico es fundamental para encontrarse a gusto y para desarrollarse de manera humana.
>
> Para el hombre tener casa no es puro accidente del que pueda prescindir. Y la casa es una de las realidades más radicalmente mías. No sé si se ha estudiado a fondo la variación de rendimiento de las personas cuando trabajan en un lugar que puedan considerar en cierta medida su casa, o cuando operan en un sitio que les resulta extraño, que no les es en absoluto acogedor. No hay que dejar de lado que, si aspiramos a una mayor participación en la Empresa, si queremos que todos los miembros la sientan más como suya, lo primero que se debe lograr es que encuentren un lugar amable de trabajo. Hay sitios en los cuales se entra deseando irse lo antes posible. (Alvira, 1997, p. 9).

Al manifestar que el diseño del espacio de trabajo y las condiciones en las que el trabajo se desempeña responden al valor que se le otorga al factor humano, estamos entrando por la puerta de atrás en la historia y la cultura de la empresa. Y la historia de la empresa moderna nos demuestra que la sensibilidad hacia el factor humano ha ido evolucionando al compás de los avances tecnológicos, de la reorientación ideológica de muchas cúpulas empresariales y de los progresos legislativos en materia de seguridad y salud laboral.

No obstante, es necesario hacer ver que, a pesar de esta notoria evolución, la belleza y el bienestar siguen siendo cualidades ausentes, tanto en «la arquitectura de las empresas», como así la llaman Valdaliso y López, como en la cultura empresarial de demasiadas organizaciones; tengo que reconocer, sin embargo, que esta última afirmación necesita, cuando menos, tres matizaciones:

1ª. No puede entenderse, y mucho menos juzgarse, la arquitectura de las empresas sin tener en cuenta la propia historia del ser humano. La belleza y el bienestar han sido frutos prohibidos para

las miles generaciones que han existido desde que los *Sapiens* aparecimos hace 200.000 años. Recodemos que la vida de nuestros ancestros la describía Hobbes como sucia, brutal y corta; y que la miseria fue, hasta hace muy poco, plato único en la dieta de los humanos. En este contexto histórico, emergió la primera Revolución Industrial, y con ella las fábricas y las máquinas, pero no la belleza y el bienestar en el lugar de trabajo. Así describía Charles Dickens (1812-1870) un centro industrial en el Birmingham del siglo XIX:

> Por doquier, tan lejos como permite ver el plomizo horizonte, las altas chimeneas, apretadas unas a otras, reverberando en el infinito su fea y triste forma, su horror de opresiva pesadilla, vertían la maldición de su humo, oscurecían la luminosidad del día, llenaban con su pestilencia el aire cargado de tristeza. Extrañas máquinas giraban y se contorsionaban como torturados seres, agitando estrepitosamente sus cadenas de hierro, y en su torbellino, lanzando de tiempo en tiempo agudos gritos como si su tormento se convirtiese en intolerable, hacían temblar la tierra bajo las convulsiones de su agonía… Hombres, mujeres, niños, con aire de agotamiento y vestidos con harapos, al pie de las máquinas, nutrían sus hogares, mendigaban por las calles; o de pie, medio desnudos, en los alféizares de sus casas sin puertas, contemplaban a los transeúntes con una expresión desagradable y llena de rencor. (Dickens, en Huisman y Patrix, 1971, p. 11).

Aun aliviando al texto de Dickens de su carga novelesca, lo que escribe estremece. Cuesta creer que millones de personas migraran del campo a las ciudades para vivir en estas condiciones. La única razón para ello es que las del campo eran todavía peores. Hobbes no exageraba.

2ª. A diferencia de la doméstica, la arquitectura empresarial ha estado subordinada a la tecnología y a la organización del trabajo desde los albores de la mecanización de los procesos productivos. La misión de los arquitectos nunca fue proyectar y construir edificios para habitar, sino para trabajar; su libertad estuvo limitada por las técnicas constructivas, las ubicaciones de los puntos de suministro de la energía y la maquinaria disponible en cada momento histórico.

La utilización del hierro y el acero y la desaparición del muro de carga permitieron la construcción de naves diáfanas y los procesos

industriales de flujo continuo. El espacio de trabajo, la luminosidad, la ventilación, darían un salto adelante. La introducción de la electricidad haría posible contar con energía en múltiples puntos de la fábrica, mientras que el vapor y el movimiento de agua obligaban a diseñar la planta alrededor de un único punto de suministro de energía. La luz eléctrica mejoraría notablemente las condiciones de trabajo y los motores eléctricos posibilitarían la producción continua mediante cadenas de montaje sincronizadas. En cuanto a las máquinas, basta decir que hemos pasado de herramientas manejadas por humanos a robots manipulados por programas informáticos.

3ª. En cuanto a las condiciones en las que se trabaja, sería muy lógico que las juzgáramos desde el punto de vista de la ética y no de la estética. A primera vista, la seguridad y la salud en el trabajo tienen muy poco que ver con esta última. Estoy de acuerdo, pero creo que todo cuanto se relaciona con la seguridad y la salud de las personas suscita una reacción emocional que no provocan otras condiciones laborales. Leer sobre las condiciones de trabajo en los primeros tiempos de la era industrial nos perturba; como nos desasosiega saber que cada año mueren aproximadamente dos millones de seres humanos por accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Afortunadamente, las estadísticas de la OIT nos demuestran que «a lo largo del siglo XX, en los países industrializados las lesiones graves han disminuido considerablemente, en parte gracias a los adelantos que han permitido que el lugar de trabajo sea más sano y más seguro». Pero nos advierte, a continuación, que «el desafío consiste en hacer llegar los beneficios de esos adelantos a todo el mundo laboral».

Me veo, otra vez, en la obligación de puntualizar que en este planeta coexisten dos realidades diametralmente diferentes: Occidente y el resto. A su vez, en la galaxia empresarial nos encontramos con una pluralidad de realidades que poco tienen que ver entre sí, aunque les demos el mismo nombre: empresa.

Las relaciones humanas. Nada más oportuno que terminar este capítulo refiriéndome a las relaciones humanas. No me cabe duda de que es la mejor manera de decirle adiós a la organización relacional. Las relaciones humanas, también conocidas como relaciones sociales, las entiendo como las formas de

comportarnos cuando interactuamos con los demás. Al asimilar las relaciones a los comportamientos estoy haciendo referencia a sus dos interpretaciones: como trato, «acción o efecto de tratar», o como competencia.

1ª. Las relaciones humanas como trato. Tratar es una palabra polisémica, como la mayoría; entre sus significados encontramos «comunicarse o relacionarse con alguien» y «proceder con una persona de determinada manera, de obra o de palabra». En una organización, la calidad de las relaciones entre sus miembros es fácilmente perceptible por los sentidos; también lo es la calidad de las relaciones externas de esa misma organización. Estamos, primariamente, ante una experiencia estética. Pero esta experiencia estética activa un mecanismo cognoscitivo que nos permite valorar a la organización.

Las relaciones humanas nos revelan, al igual que el lugar de trabajo y otras características, el valor que se les otorga a las personas en cada momento histórico y en cada empresa en particular. Y, por descontado, proyectan una imagen bastante fiel de la cultura de una empresa. La cortesía, la amabilidad, la elegancia, son los aceites que lubrican las relaciones interpersonales. A diferencia del fondo, las formas no son la parte esencial de algo, pero es indudable que el fondo se revela a través de las formas.

> No basta la buena intención moral en el trato con las personas. Si de verdad consideramos que cada persona vale un mundo, hemos de tratarla con cortesía, con elegancia; hemos de envolver nuestro trato con los demás al menos con tanta delicadeza como envolvemos los productos para la venta. Una sonrisa, un agradecimiento bien expresado, o una disculpa bien solicitada, valen un mundo. Cada gesto es un universo significativo. La estética del comportamiento son *las formas*. Sin formas sociales el trato es inhumano y se acaba destruyendo la misma sociedad. La excesiva inmediatez en el trato, típica de nuestros días, es prueba de rudeza de formas, de que no hemos tomado una actitud contemplativa ante la otra persona, de que —en suma— no le hemos dado valor.
>
> No basta tener buena intención moral. Si no se sabe tratar elegantemente a las personas, éstas se sienten rebajadas en su dignidad. Y entonces responden con actitudes de rechazo o bien de retroceso a formas inmediatas y zafias de comportamiento.

> Los británicos han sido quizás los que —en exceso— mejor han sabido darse cuenta de esto en los últimos siglos, y en ello se ha basado su superioridad social. Se dieron cuenta de que *sin formas no hay sociedad*. Un exceso de formas (manierismo) produce una sociedad enferma, pero una supresión de formas de comportamiento trae consigo la desaparición de la sociedad. (Alvira, 1997, p. 7).

La cortesía, la amabilidad, la elegancia, nos obligan a olvidarnos de nosotros mismos y a pensar en los demás. Son, asimismo, la evidencia más diáfana del respeto al prójimo.

La apariencia personal y el trato son las características de las personas que antes acceden a los sentidos; cuando interactuamos con alguien al que no conocemos, lo primero que observamos es su imagen y sus formas, una experiencia estética que tiene un valor importante. Tanto en una relación personal como empresarial, ese primer momento puede condicionar los siguientes. En las relaciones comerciales, sobre todo en la venta al público, la experiencia estética es un factor decisivo a la hora de competir.

2ª. Las relaciones humanas como competencia. Las competencias las he definido como aquellas aptitudes y comportamientos observables en una persona que nos permiten predecir el desempeño eficaz de un determinado puesto de trabajo. Muchas de estas competencias tienen que ver, directa o indirectamente, con las relaciones interpersonales y conforman la que he llamado inteligencia relacional, que es la que hace referencia a la capacidad para entender y atender los requerimientos de los que nos rodean. La inteligencia relacional la considerábamos como la versión empresarial de la inteligencia interpersonal —Gardner— que alude a la aptitud para relacionarnos con los demás, entender sus estados de ánimo, sus maneras de actuar y sus motivaciones; y la que nos permite interpretar las palabras, los gestos, las situaciones de los demás más allá de lo superficial o lo aparente, ponernos en el lugar del otro.

Todas las competencias son desarrollables, ya que los humanos disponemos de un mecanismo neuronal que nos lo permite. Cualquier persona puede aprender a relacionarse satisfactoriamente con los demás, siempre que se den dos condiciones: que esa persona esté dispuesta a hacerlo y que tenga quien la enseñe.

Me atrevería a decir que una gran mayoría de los cientos de millones de personas que trabajan en una organización empresarial estarían dispuestas a desarrollar estas competencias si sus empresas se lo facilitasen; pero solo aquellas organizaciones que son verdaderamente competitivas y conscientes de que la empresa es un centro de relaciones gastan tiempo y dinero en favorecer las relaciones humanas.

CONCLUSIÓN

No fueron pocas las veces que me arrepentí de haberme embarcado en este libro. Un erudito lo hubiera despachado en un par de años, pero yo he necesitado muchos más, teniendo en cuenta escribirlo me ha obligado a aprender la inmensidad de cosas que desconocía. Tuve a mi favor, eso sí, algunas de las competencias normalmente asociadas a los profesionales de la dirección de empresas: pensamiento conceptual, pensamiento analítico, innovación y búsqueda de información crítica. Estas competencias me ayudaron a seleccionar la información, analizarla, estructurarla, relacionarla e interpretarla a partir de una idea personal.

Al final, creo que el esfuerzo ha merecido la pena. Ha sido un viaje inolvidable. Gracias a los conocimientos de todos los que aparecen en este libro, he podido escribirlo y disfrutar del placer de descubrir todo lo que para mí estaba escondido en el saber de todos ellos. Leyendo lo que han escrito, me he dado cuenta de que la inteligencia humana es un prodigio que deberíamos aprovechar mejor.

Maravillarse ante la inteligencia es admirarse ante la vida, ya que la inteligencia no es otra cosa que la culminación de la evolución de la vida en la Tierra. Una larga historia en la que el género *Homo* salió triunfante. Todos los seres vivos procedemos de un mismo árbol —el «árbol de la vida», el que utilizó Darwin para representar la evolución—, que se fue ramificando desde la apari-

ción de las primeras células complejas, hace unos 2.000 millones de años. En ese frondoso árbol, de miles y miles de seres vivos, únicamente los humanos somos inteligentes. De la inteligencia ya hablamos en el capítulo segundo, asociándola a la capacidad de tener ideas, resolver problemas, almacenar conocimientos, encaminar nuestro comportamiento hacia los objetivos que nos hayamos propuesto conseguir. También departimos sobre la consciencia, que quedó descrita como la capacidad del ser humano de conocer lo que le pasa y lo que ocurre a su alrededor, de reflexionar y adaptar su manera de actuar a las diferentes situaciones, de planificar el futuro, de relacionarse con su entorno e interactuar con sus semejantes. Todo esto es exclusivamente humano. Y del género humano, solo los *Sapiens* hemos sobrevivido.

Sabemos que los individuos de nuestra especie tenemos capacidad para aprender —acumular conocimiento y transmitirlo a través del lenguaje y la escritura— y para desarrollar nuestras capacidades. La estructura neuronal de nuestro cerebro nos permite archivar y activar la experiencia acopiada por nuestros antepasados y por nuestro grupo social. «Los científicos a menudo interpretan la prolongada infancia de la especie *Homo sapiens* como una adaptación que permite que los niños adquieran las inmensas reservas de información de su cultura antes de emprender la marcha solos como adultos» (Pinker, 2003, p. 105). «Los neurólogos hablan de *memoria filética*, de memoria de la especie, guardada en nuestra estructura cerebral» (Marina y Rambaud, 2018, p. 47). Pero no solo heredamos conocimiento, también somos capaces de incrementarlo mediante la educación. Y, por añadidura, podemos desarrollar nuestras capacidades y modificar nuestros comportamientos.

> ¿Es posible que el mundo no solo esté avanzando en alfabetización y en conocimientos, sino también en inteligencia? ¿Podría suceder que las personas fuesen cada vez más hábiles a la hora de aprender nuevas destrezas, captar ideas abstractas y resolver problemas imprevistos? Asombrosamente, la respuesta es afirmativa. Las puntuaciones en el cociente intelectual (CI) llevan subiendo más de un siglo en todas las partes del mundo. [...]
>
> ...parece absolutamente inverosímil pensar que una persona media de 1910, si hubiera entrado en una máquina del tiempo y hubiera aparecido hoy, estaría al límite del retraso mental según nuestros

> estándares, mientras que si una persona media hiciera el viaje inverso, sería más lista que el 98 % de los eduardianos con levita y patillas que la saludarían cuando hiciera su aparición. (Pinker, 2018, p. 301).

Cada vez somos más inteligentes, lo que explica que podamos evolucionar cada vez más rápido. Pero no nos hagamos ilusiones, seguiremos compartiendo el 99 % de nuestros genes con los chimpancés.

Cada grupo de humanos desarrolla su propia cultura, que es —como vimos— el producto de su inteligencia social. En el capítulo primero, definía la cultura como el conjunto de bienes inmateriales que confieren a una determinada sociedad una identidad propia y distinta a las demás, tales como las creencias, las tradiciones, las costumbres, los valores específicos, las lenguas, las expresiones artísticas... Pero hay muchas otras definiciones. La de Kershaw, que ya cité: «La cultura es una ventana al alma de una sociedad, una ventana con múltiples cristales, cada uno con una tonalidad diferente». La de Pinker, que la define como «un fondo común de innovaciones tecnológicas y sociales que las personas acumulan para que les ayuden a vivir la vida» (2003, p. 110). O la de Walter Goldschmidt (2013-2010): «cultura es la percepción compartida del universo y de lo que contiene, incluyendo la percepción de uno mismo y del modelo de conducta que se considera adecuado». (Goldschmidt, en Arsuaga, 2019, p. 479).

La cultura es lo que diferencia a las sociedades, mientras que la civilización es lo que comparten como acervo común. Y son estas diferencias culturales las que han hecho que los *Sapiens* hayamos evolucionado de manera tan diferente.

Dicho esto, hace más de 10.000 años que las sociedades y la historia han comenzado su camino hacia la hacia la unidad.

> ¿Cuántos mundos humanos diferentes coexistían en la Tierra? Alrededor de 10000 a. C., nuestro planeta contenía muchos miles de ellos. En 2000 a. C., su número se había reducido hasta los centenares, o todo lo más unos pocos miles. En 1450 d. C., su número se redujo de manera todavía más drástica. En aquellos tiempos, justo antes de la época de la exploración europea, la Tierra contenía un número significativo de mundos enanos como Tasmania. Pero cerca del 90 por ciento de los humanos vivían en un único megamundo: el mundo de Afroasia. La mayor parte de Asia, la mayor parte de

> Europa y la mayor parte de África (incluidas zonas sustanciales del África subsahariana) ya estaban conectadas por importantes lazos culturales, políticos y económicos. (Harari, 2014, p. 190).

El descubrimiento de América y la colonización europea del siglo XVIII culminarían el proceso de unificación. Occidente llevaría la voz cantante a partir de los últimos siglos de este proceso. En nuestros días, la occidentalización y la universalización están en marcha a pesar de las diferencias culturales, los conflictos bélicos y no bélicos y las resistencias de los aislacionistas.

Es importante resaltar que este camino hacia la unificación se aceleró a partir del primer milenio antes de la era común, en el que tres acontecimientos alterarían profundamente el *statu quo* heredado de los miles de años anteriores. Son hechos íntimamente relacionados con el desarrollo del pensamiento intelectivo de los humanos. El primero sucedería en el orden religioso, con el nacimiento de algunas de las religiones universales, como el budismo y, más tarde, el cristianismo. El segundo, en el orden económico, con la aparición del dinero. El tercero sería la emergencia de los grandes imperios, como el asirio, el persa, el chino y el romano.

Ilustres académicos se pronuncian a favor de que la mayoría de las sociedades humanas han venido evolucionando hacia la complejidad y la unidad. A esta evolución se la designa como la «flecha de la Historia».

> También Yuval Noah Harari y Robert Wright [(1957-)] afirman taxativamente que hay una flecha de la Historia, y que las sociedades humanas evolucionan progresivamente hacia formas más complejas y más grandes, y que, por tanto, cada vez el mundo es más pequeño. En definitiva, la flecha de la Historia apuntaba hacia una globalización que ya estamos alcanzando. (Arsuaga, 2019, p. 523).

Lo que está empíricamente demostrado no debería ser objeto de controversia, aunque reconozco que, a la vista de nuestro presente, sería muy normal preguntarse si la «flecha de la Historia» apunta hacia un mundo mejor. Entre los que opinan que no, se cuenta Ronald Wright (1948-).

> ...según Ronald Wright, la flecha de la Historia apunta en la dirección equivocada, porque el progreso tecnológico es una trampa.

> Cada vez que dimos un paso en esa dirección, empezando por el desarrollo de la tecnología paleolítica, fue a costa de una parte de la biosfera. Primero fue la extinción de las megafaunas australiana y americana, y aún no hemos parado. Todas las civilizaciones han sido ecológicamente destructivas. Algunas colapsaron por ello, y desaparecieron al quedarse sin los recursos naturales indispensables para mantener grandes aglomeraciones urbanas. Otras civilizaciones sobrevivieron descubriendo nuevas tierras, o nuevos continentes, que esquilmar. En el caso de los europeos fue sobre todo a costa de América.
>
> Ahora no nos queda ninguna tierra o mar virgen, y no tenemos a donde ir. Es el momento, si es que aún estamos a tiempo, de cambiar toda nuestra trayectoria histórica, la que nos ha traído hasta aquí. (*Ibid*., pp. 524-525).

Es inaceptable ignorar a los que piensan que nuestro futuro está seriamente comprometido, que pronto llegaremos a un punto en el que la irracionalidad y la avidez de los *Sapiens* revertirá el curso de la historia. Yo no lo creo, pero no digo que sea imposible: el mal uso de la tecnología puede jugarnos una mala pasada.

LA CARA HOSCA DEL FUTURO

Es difícil empezar a escribir sobre algo en lo que no crees. Después de darle muchas vueltas, he decidido empezar este punto haciéndome una pregunta: ¿Hay futuro? Si la respuesta es sí, la segunda pregunta resulta obvia: ¿Qué futuro?

Me he entretenido en consultar la información disponible en la red de redes sobre las profecías y predicciones anunciadoras del fin del mundo. Hay y ha habido muchas —me cansé de contar cuando llevaba unas treinta—, y también visionarios de todo tipo, desde el apóstol Mateo al propio Newton. Las causas por las que el mundo finiquita también son variadas y la mayoría de ellas se adjudican a fenómenos de la naturaleza. Muchas de las previsiones incluso señalan el año o la fecha del apocalipsis. Nada de lo anunciado sucedió, por lo cual aquí seguimos los humanos.

Sí, aquí seguimos, pero no muy contentos. Aun suponiendo que haya un futuro próximo, no podemos negar que la cara del mundo en el que estamos viviendo no es la más agradable. Creo

que en esto coincidimos la mayoría de los habitantes del planeta. En lo que no coincidimos es en los pronósticos sobre el rostro de ese futuro: los optimistas vaticinamos un futuro mejor, mientras que los pesimistas vaticinan lo contrario. Son versiones divergentes, lo que significa que parten de una misma realidad: un presente que nos hace dudar de nosotros mismos.

Como embajadores del pesimismo, he seleccionado a tres mundialmente conocidos: Chomsky, Klein y Nouriel Roubini (1959-). En 1994, Chomsky pública *World Orders Old and New*, *El nuevo orden mundial (y el viejo)* en su edición en castellano (2013), que es la referenciada en la bibliografía. En 2007, Klein publica *The Shock Doctrine*, *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre* en su versión castellana (2012), que es la que referencio en la relación de textos y en el capítulo segundo. En 2022, Roubini publica *MegaThreats*, *Megamenazas* en su traducción al castellano (2023), que es la que voy a mencionar y la que hago constar en la bibliografía.

Recurro a los tres no solo por su merecida popularidad, sino porque además los considero representantes de un pesimismo de nuevo cuño —al que he apellidado «documentado», es decir, justificado en acontecimientos y situaciones reales— llamado a relevar al pesimismo de las profecías y predicciones fundamentadas únicamente en el miedo irracional al porvenir. Quiero hacerle notar que entre la publicación del libro de Chomsky y el de Klein transcurren trece años; entre el libro de Klein y Roubini pasan dieciséis; y entre el primero y el último corren veintinueve. Y le hago esta observación por dos motivos. El primero es para hacerle notar que este pesimismo documentado viene de lejos. El segundo es para señalarle que se trata de un pesimismo estribado en la idea común de que todas las catástrofes, sean naturales, sociales o económicas, tienen una misma raíz: la alianza entre las élites políticas y corporativas, una unión inextricable que consideran difícil de desenredar.

Y es verdad que una vez articulado un determinado orden político, social y económico es muy difícil desarticularlo. El Antiguo Régimen —que descansaba sobre el absolutismo, la sociedad estamental y la economía agraria— reinó desde finales del siglo XV hasta que fue fulminado por las revoluciones que tuvieron lugar en la segunda mitad del siglo XVIII. Y si la experiencia sirve para

algo, podríamos concluir que orden político, social y económico actual —que reposa sobre el liberalismo reaccionario, la sociedad de clases y la economía financiera— tiene cuerda para rato.

Aunque nos cueste, no se puede negar que todos los indicios apuntan a que el *statu quo* que conocemos podría suponer la perpetuación del estado actual del gobierno del mundo: «el fin de la historia», que proclamaba Fukuyama. Para los optimistas, continuar como estamos sería desolador y creo que imposible. Aunque Roubini considera que tras la Segunda Guerra Mundial el mundo ha disfrutado de una relativa estabilidad, Klein considera que ha sido un período de convulsión, en el que las múltiples catástrofes naturales, sociales y económicas que acontecieron fueron aprovechadas por el neoliberalismo radical para imponer sus principios: «Durante tres décadas, Friedman y sus discípulos sacaron partido metódicamente de las crisis y los *shocks*». (2007, p. 34).

Es de agradecer a Roubini su optimismo puntual:

> Aparte de unas cuantas interrupciones desde la Segunda Guerra Mundial, el mundo ha sido testigo de un largo período de aumento de la riqueza, la prosperidad, la paz y la productividad. Hemos disfrutado de una relativa estabilidad durante los últimos setenta y cinco años. Salvo algunas excepciones las recesiones han sido breves. Las innovaciones han mejorado nuestra calidad de vida. No se ha declarado ninguna guerra entre grandes potencias. En la mayoría de los países, cada nueva generación ha logrado mejorar su nivel de vida en comparación con el de sus padres y abuelos. (2023, p. 13).

Pero esta valoración, de cariz claramente optimista, tiene una segunda parte:

> Por desgracia, no es probable que este largo tiempo de relativa prosperidad dure mucho más. Nos enfrentamos a un cambio de régimen, pasando de una época de relativa estabilidad a una de grave inestabilidad, conflicto y caos. Nos enfrentamos a megamenazas como nunca hemos tenido que afrontar; y están interconectadas. [...]
>
> Las nuevas señales de advertencia se muestran claras y convincentes. Los riesgos económicos, financieros, tecnológicos, comerciales, políticos, geopolíticos, sanitarios y medioambientales han mutado a algo mucho mayor. Bienvenidos a la era de las megamenazas: alterarán el mundo que creíamos conocer. (*Ibid*., p. 13).

Estas amenazas de gran calibre «se superponen y refuerzan entre sí»:

> Hay vínculos entre la acumulación de deuda y las trampas de endeudamiento, las políticas monetarias expansivas y las crisis financieras, la inteligencia artificial (IA) y la automatización del lugar de trabajo, la desglobalización, los enfrentamientos geopolíticos entre las grandes potencias, la inflación y la estanflación, el descalabro de las divisas, la desigualdad de ingresos y el populismo, las pandemias mundiales y el cambio climático. (*Ibid*., p. 14).

El conjunto de calamidades naturales, sociales y económicas concatenadas que nos presenta Roubini deja en ridículo al diluvio universal, y hace que los puntos de vista de Chomsky y Klein nos parezcan cuentos de hadas con final feliz.

Esta es la visión de Chomsky sobre nuestra realidad:

> En el nuevo orden mundial, el mundo está gobernado por los ricos y para los ricos. El sistema mundial no es como un mercado clásico; para describirlo resulta más adecuado el término «mercantilismo empresarial». El gobierno está, cada vez más, en manos de enormes instituciones privadas y de sus representantes. Las instituciones tienen un carácter totalitario: en una gran empresa, el poder fluye de arriba abajo, y se excluye al público externo. En el sistema dictatorial conocido como «la libre empresa», el poder sobre las decisiones de inversiones, la producción y el comercio es un poder centralizado y sacrosanto, y está exento de la influencia y el control de los trabajadores y de la comunidad, como cuestión de principio y legal. (2013, p. 238).

Lo cierto es que el pesimismo sobre el futuro que profesan los tres autores es razonable —por eso lo llamo documentado— y lo comparten otros muchos intelectuales y millones de seres humanos.

Roubini pronostica que «si no contamos con una inmensa suerte, un crecimiento económico prácticamente sin precedentes y una improbable cooperación mundial, esto no acabará bien» (2023, p. 14). Y tiene razón. Si queremos que esto acabe bien, que el mañana sea mejor que el hoy, es necesario un cambio de paradigma, de manera de ser y estar en el mundo.

Sí, para cambiar necesitaremos suerte, una suerte que los *Sapiens* hemos probado tener, y que explica que hayamos podido sobrevivir doscientos mil años, a pesar de nuestra contumacia en destruirnos los unos a los otros. También necesitaremos un crecimiento económico sin precedentes, que solo es posible si ocurre algo extraordinario, como lo será la revolución que se está fraguando. Igualmente, necesitaremos obrar juntamente a nivel planetario para poder afrontar juntos los desafíos globales, algo que todavía no hemos entendido, pero que está empezando a calar a la vista del oscuro panorama que tenemos por delante. Europa está demostrando al resto del mundo que la solidaridad entre naciones es posible y rotundamente positiva, tanto para cada una de ellas como para la Unión en su conjunto. Más aún, es el momento de recordar las palabras de Robert Schuman (1886-1963): «Europa unida prefigura la solidaridad universal del futuro».

LA CARA AMABLE Y PROBABLE DEL FUTURO. Hacia un nuevo Renacimiento

A riesgo de aburrirle, repetiré que proponer una visión optimista del futuro próximo no significa ser naíf. No hay ni una pizca de ingenuidad en este ensayo; no he intentado escribir una novela rosa ni he dado la espalda a la realidad en la que vivimos, la cual, es verdad, no parece presagiar un futuro muy halagüeño. A mi optimismo lo ha llamado empírico, por cuanto la historia de la humanidad nos ha demostrado que somos un género capaz de progresar, de superar las más inverosímiles adversidades. También es compartido, porque somos muchos los que participamos de esta visión positiva. En la presentación, citaba a Ridley y a Punset, y me permito volver a citarlos en esta conclusión.

> He presentado el caso en favor de un alegre optimismo. He argumentado que hoy en día el mundo está interconectado, que las ideas se están apareando con una promiscuidad sin precedentes, que el ritmo de la innovación se redoblará y la evolución cultural elevará los estándares de vida del siglo XXI a niveles inimaginables, ayudando incluso a los más pobres del mundo a poder costear la satisfacción de sus deseos y sus necesidades. He argumentado que aunque dicho

> optimismo está claramente fuera de moda, la historia sugiere que es de hecho una actitud más realista que el pesimismo apocalíptico. (Ridley, 2011, p. 340).
>
> El pasado, nuestro pasado, ha sido tan atroz, que por muchos desmanes que se sigan cometiendo, el aquí y ahora es incomparablemente mejor. Tengo toda la razón del mundo al insistir en que lo importante es constatar que hay vida antes de la muerte, y no tanto elucubrar si la hay después. Que no estamos del todo equivocados los que detectamos en la actualidad muchos más resortes para activar el optimismo de la especie que su decadente pesimismo. (Punset, 2011, p. 210).

¿Qué pasaría si algunos de nuestros antepasados cercanos levantasen la cabeza y pudieran pasar unos días con nosotros? Evidentemente, no darían crédito a lo que ven; pero si los sentásemos delante de un televisor —una vez superado el miedo al aparato— verían y escucharían noticias sobre el cambio climático, la pandemia de covid-19, la guerra en Ucrania, la represión y las ejecuciones en Irán, ciudadanos norteamericanos y brasileños asaltando las sedes del poder legislativo de sus Estados, el hambre extrema que afecta a 193 millones de personas en el mundo... Salvo las noticias sobre el cambio climático, todo lo demás les resultaría familiar: las epidemias, las guerras, la intolerancia, las revueltas ciudadanas, el hambre...

¿Qué pasaría si nosotros apareciésemos, por arte de magia, a mediados del siglo XXII? ¿Veríamos y escucharíamos las mismas melodías? Para la humanidad sería mejor que fuesen otras diferentes.

Los humanos seguiremos nuestro camino

Creo firmemente que los humanos seguiremos existiendo en el próximo siglo y en los siguientes, salvo que un cataclismo termine con la vida en la Tierra. Puede pasar que algún día el planeta se vuelva inhóspito para la vida, pero para entonces ya no viviremos en ella o ya no seremos humanos. Lo que no existirá será la civilización contemporánea. Como compartimos en la presentación, todo indica que nos espera un cambio trascendental que comprenderá todas las áreas del conocimiento humano y todas las facetas de nuestra vida. Aunque el término trascendental ya está muy gastado, la transformación que nos espera sí que merece

ese calificativo. Para Kaku, la agitación tecnológica que estamos viviendo nos conducirá a una civilización planetaria o de tipo I. «Esta transición es quizá la más importante que se ha dado en la historia, y marca un despegue radical con respecto a todas las civilizaciones del pasado» (Kaku, 2011, p. 34).

Estas palabras pertenecen a su libro *La física del futuro*, publicado en castellano en 2011. Unos años después, en 2018, publica *El futuro de la humanidad*. En su prólogo vaticina la civilización interplanetaria, como la fase siguiente a la civilización planetaria.

> A diferencia de todas las demás formas de vida de este planeta, que tendrán que esperar pasivamente su final, los humanos somos dueños de nuestro destino. Por fortuna, estamos creando ya los instrumentos para aprovechar las posibilidades que nos concede la naturaleza, para no convertirnos en parte del 99,9 por ciento de formas de vida condenadas a la extinción. En este libro encontraremos a los pioneros que poseen la energía, la visión y los recursos para cambiar el destino de la humanidad. Conoceremos a los soñadores que creen que el ser humano puede vivir y prosperar en el espacio exterior. Analizaremos los revolucionarios avances tecnológicos que harán posible que salgamos de la Tierra y nos instalemos en otra parte del sistema solar, e incluso más allá. [...]
>
> Desde la casi extinción de hace 75.000 años, nuestros antepasados se pusieron en marcha e iniciaron la colonización de todo el planeta. Confío en que este libro indique los pasos necesarios para superar todos los obstáculos que inevitablemente encontraremos en el futuro. Puede que nuestro destino sea convertirnos en una especie multiplanetaria que viva en las estrellas. (2018, p. 16).

Sabemos que la ciencia llegará e incluso superará las predicciones del astrofísico, pero también sabemos que nuestro problema no será viajar a las estrellas, sino nosotros mismos: nuestra ciencia evoluciona mucho más rápido que nuestra conciencia. Kaku también duda de los humanos:

> En otras palabras, nuestro destino es convertirnos en los dioses que antaño temíamos y adorábamos. La ciencia nos proporcionará los medios para dar forma al universo a nuestra imagen y semejanza. La pregunta es si tendremos la sabiduría de Salomón para acompañar este tremendo poder celestial. (*Ibid*., p. 25).

No sé si llegaremos a poseer la sabiduría de Salomón y está muy claro que nuestra inteligencia social va muy por detrás nuestra inteligencia científica (o lógico-matemática), pero estoy convencido de que no hemos perdido del todo el instinto de conservación que nos ha permitido llegar hasta aquí. En algún momento este instinto aflorará, aunque sea por pura necesidad, y entonces nos daremos cuenta de que nuestra supervivencia está en peligro.

La ciencia y la tecnología avanzan aceleradamente, es cierto, pero la sociedad, las organizaciones y las personas avanzan también; más despacio y asincrónicamente, pero con cambios perceptibles. Bastará una mirada al mundo de nuestros antepasados para percatarnos de lo mucho que hemos avanzado. Y no hay ningún motivo para creer estos avances se vayan a truncar; más bien, todo lo contrario. Antes de que termine el siglo XXI, la ciencia habrá desentrañado los orígenes de universo y los humanos de a pie habrán dado los primeros pasos hacia su nuevo destino: la civilización planetaria.

¿Es posible otro Renacimiento?

Si estoy afirmando que antes de que termine el siglo XXI los humanos serán capaces de entender el universo y de dar los primeros pasos hacia una civilización común, no es disparatado que le proponga que nuestros descendientes tendrán la fortuna de vivir un nuevo Renacimiento. Esta propuesta ya se la anticipé en la presentación del libro.

Puedo estar equivocado. Kaku nos avisa de que «la transición entre una civilización y la siguiente no está garantizada», que «una civilización tipo 0 está aún llena del sectarismo, fundamentalismo y racismo que caracterizaron su aparición, y no está claro si estas pasiones religiosas y tribales impedirán o no la transición» (2009, p. 81). Pero creo que los humanos de futuro inmediato saldrán adelante, y que su recompensa será un mundo mejor.

¿Por qué me atrevo a anunciar un segundo Renacimiento? Pues porque lo que pronostico que sucederá presenta una indudable semejanza con lo que ya sucedió en el primero. Creo, además, que establecer semejanzas con un momento histórico deslumbrante nos puede dar una idea de lo que podemos llegar conseguir si nos lo proponemos. Los paralelismos más relevantes

son, creo yo, los que resumo a continuación, aunque estoy seguro de que habrá muchos más.

Primer paralelismo. Una segunda era de los descubrimientos. Intuitivamente, el primer punto de coincidencia que he encontrado entre los dos Renacimientos (el real y el posible) son los descubrimientos. Descubrimiento viene de descubrir, que significa hallar lo que está ignorado. Si el primer Renacimiento supuso una explosión de descubrimientos geográficos, científicos, tecnológicos, artísticos, políticos y sociales; el segundo le superará. Si los descubrimientos de hace cinco siglos cambiaron radicalmente la faz de Europa, los que nos esperan cambiarán la faz del planeta. Entre los descubrimientos del primer Renacimiento señalaría tres sin los cuales nuestro mundo actual sería muy diferente: la imprenta, el heliocentrismo y el continente americano.

La imprenta de tipos móviles de metal, inventada Gutenberg, abriría las puertas del conocimiento a los europeos de la Edad Moderna. Antes de que se inventase la imprenta había unos treinta mil libros en toda Europa. En el año 1500, solo cincuenta años después, había ya nueve millones.

El heliocentrismo es la teoría astronómica que explica los movimientos de los cuerpos celestes, con el Sol como centro del universo. Fue anticipado por Heráclides de Ponto (alrededor del 340 a. e. c.) y Aristarco de Samos (310-230 a. e. c.), pero sería Copérnico el que formularía el modelo matemático de un sistema heliocéntrico. Al trasladar el centro del universo de la Tierra al Sol, pudo explicar fenómenos astronómicos importantes como la alternancia de las estaciones en la Tierra y los movimientos de los planetas. El heliocentrismo supuso una ruptura con la ideología religiosa medieval, que concebía el universo como un cosmos cerrado y jerarquizado con la Tierra en su centro, sustituyéndolo por un universo indeterminado que se mueve alrededor del Sol.

El descubrimiento de América fue un hecho cardinal en la historia del mundo. Este descubrimiento es deudor de las innovaciones en la construcción naval, en las técnicas de navegación y en la cartografía. Al margen del hallazgo de otros seres humanos con distintas culturas, el descubrimiento de América «alteró de forma decisiva la razón entre tres factores, la población, el

capital y la tierra, lo que creó unas condiciones óptimas para el crecimiento económico» (Walter Prescott Webb (1888-1963), en Watson, 2006, p. 721).

Los descubrimientos del segundo Renacimiento serán todavía más espectaculares. Los vimos en el capítulo primero. No voy a repetirlos, pero quiero resaltar una iniciativa que cada día va tomando más cuerpo: la colonización de Marte. No estoy hablando de establecer una base permanente para unos cuantos astronautas, sino de lo que Kaku llama terraformar Marte: hacerlo habitable para los humanos. «El objetivo de terraformar Marte está por encima de nuestras posibilidades actuales, pero las tecnologías del siglo XXII nos permitirán convertir ese desierto estéril y helado en un mundo habitable» (2018, p. 24). Hacer de Marte un planeta habitable tendrá el mismo impacto que tuvo el descubrimiento de Colón: las naves espaciales sustituirán a las carabelas en esta nueva epopeya.

Segundo paralelismo. La recuperación de los ideales de la Ilustración. En el capítulo primero definía el Renacimiento como un movimiento promovido por las élites burguesas y cultas de la Toscana italiana para restituir el valor del ser humano a través de la educación, la *humanitas* clásica. Una educación cuya función sería liberar a la recién nacida burguesía de la superstición y la subordinación a los poderes medievales, formando personas libres capaces de plantearse una nueva manera de vivir. Una educación inspirada en los ideales de la antigüedad clásica, orientada a formar a una burguesía virtuosa, refinada y deseosa de participar activamente en los asuntos públicos.

En el futuro próximo las humanidades recuperarán el lustre perdido. La educación incluirá una amplia diversidad de disciplinas humanísticas y tendrá como objetivos, entre otros, aprender a vivir juntos y a ser. Para aprender a vivir juntos tendremos que desarrollar la capacidad de comprender y respetar a los demás; para aprender a ser tendremos que desarrollar la capacidad de actuar con autonomía, criterio y responsabilidad en las diferentes circunstancias de nuestras vidas. La «nueva» educación recurrirá a los ideales de la Ilustración, al igual que la *studia humanitatis* renacentista recurrió a los ideales de la antigüedad. Sí, será necesario recuperar los ideales de la Ilustración, estos que hemos arrumbado en el trastero seducidos por unas formulaciones ideo-

lógicas ya oxidadas y por la inquietante promesa de un poshumanismo de paraísos artificiales en el que el *Homo sapiens* no sabrá distinguir entre lo real y lo ficticio.

Asumir los ideales de la Ilustración no es una proposición con aroma a pasado y sabor a rancio; no conviene olvidar que los ideales que llamamos occidentales y que defendemos con aparente energía —la libertad, la dignidad, la democracia, la justicia social y el cosmopolitismo— son *made in* la Ilustración. Además, si nos presentamos como progresistas, tolerantes, innovadores, cultos y ciudadanos del mundo —lo que normalmente nos gusta que piensen de nosotros— nos estamos declarando ilustrados, sin darnos cuenta. Asimismo, si se hiciese una encuesta preguntando si ser más razonables, respetuosos y responsables mejoraría el clima social la gran mayoría de los encuestados dirían que sí.

Tercer paralelismo. Una cuarta evolución del humanismo. En el capítulo primero también dedicamos tiempo a hablar de la evolución del humanismo, desde sus orígenes en Roma —«Los juristas romanos inventaron el término *humanitas*, y lo relacionaron con la compasión y con la dignidad humana» (Marina y Válgoma, 2000, p. 45)—, pasando por el Renacimiento, en el que el humanismo se asoció a la exaltación de la libertad y de la superioridad de los humanos sobre el resto de la naturaleza, para llegar la Ilustración, que nos traería el concepto de humanidad, que, a diferencia del humanismo renacentista, presentaba una vocación de universalidad y una orientación práctica hacia su concreción en derechos y obligaciones iguales para todos los ciudadanos.

La cuarta etapa, que está por llegar y a la que llamé humanización, consistirá —decía— en garantizar los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales a todos los seres humanos. Este humanismo 4.0 lo definía como el movimiento social que defiende que la prioridad de una civilización avanzada es incrementar sustancialmente las capacidades y el bienestar de los seres humanos.

Sabemos que estamos muy lejos de este objetivo. Es difícil imaginarse que podamos garantizar los derechos económicos, sociales y culturales a todos los humanos del planeta —un estado del bienestar universal— cuando ni siquiera lo hemos hecho en Occidente. No debemos, sin embargo, caer en el pozo del pesi-

mismo; muy pronto se nos presentará una gran oportunidad para avanzar hacia la humanización, y esta oportunidad vendrá de la mano de la primera Revolución Planetaria. Esta revolución, de la que tanto hablamos, traerá bajo el brazo un ciclo económico expansivo que nos dotará del soporte financiero para incrementar notablemente los índices de desarrollo humano de la mayoría de los países del planeta.

Pero, además de una revolución tecnológica y económica, para llegar a esta cuarta etapa será necesario implantar un nuevo orden social basado en una actitud ética única. Recordemos las palabras de Küng: «La humanidad posmoderna necesita objetivos, valores, ideales y concepciones comunes». (1991, p. 53). Cuando lo consigamos, habremos dado un paso trascendental: el humanismo habrá dejado de ser un montón de declaraciones, cartas, pactos y protocolos para convertirse una realidad, y la civilización planetaria habrá alcanzado su madurez. Parafraseando a Fromm, el humanismo será una utopía real.

La humanización la he considerado como una evolución del humanismo renacentista para evidenciar el paralelismo entre el primer Renacimiento y el segundo; sin embargo, tengo que reconocer que sería más justo considerarla como una evolución de la humanidad ilustrada. El impacto del humanismo renacentista fue profundo en lo ideológico, pero apenas tuvo relevancia en la realidad de los humanos, mientras que el impacto del humanismo ilustrado es muy tangible en nuestras vidas debido a su concreción en los derechos humanos que todos conocemos y muchos disfrutamos.

Cuarto paralelismo. Otra nueva forma de ejercer el poder político. Hablar de poder político es hablar de la facultad de mandar y ser obedecido por los miembros de la *polis* o la capacidad de ejercer la fuerza coercitiva sobre una colectividad. En la Europa del bajo medievo esta capacidad se repartía, no pacíficamente, entre el imperio, el papado, los reinos y los feudos.

La situación cambiará a partir del siglo XV, que es el siglo en el que aparece y se desarrolla un nuevo modo de ejercitar el poder político: el absolutismo vinculado al Estado-nación. En Inglaterra, el absolutismo se inicia con los Tudor. Enrique VII (1485-1509), establece un poder monárquico centralizado al término de la guerra de las Dos Rosas. En España, el matrimonio de Fernan-

do II de Aragón (1452-1516) e Isabel I de Castilla (1451-1504) reunió los reinos de Castilla y Aragón bajo la misma corona, hecho fundamental para el desarrollo del absolutismo español que culmina con Carlos I (1516-1556). En Francia, el origen del absolutismo coincidiría con el final de la guerra de los Cien Años (1453). Italia, precursora del Renacimiento, tendrá que esperar hasta el *Risorgimento* (1859-1871) para convertirse en un Estado-nación unitario bajo el reinado de la Casa de Saboya.

Tras la Revolución Francesa, el absolutismo irá dejando paso al parlamentarismo, cuya vinculación con una democracia real se irá afianzando en Occidente durante el siglo XX. El Estado-nación se asentará como modelo de organización política, un modelo que se está debilitando debido a la dimensión planetaria de los retos a los que se enfrenta la humanidad y por el hecho de que el planeta está dejando de ser un orbe poblado de sociedades distantes, para convertirse en una aldea global de colectividades vecinas, tal como predijo Marshall McLuhan (1911-1980).

El poder político se irá trasladando de los Estados a las federaciones como ya está ocurriendo en la UE. El Estado-nación dejará entonces de ser la fuente primaria del poder político. Posiblemente, a finales del siglo XXI ya se habrá consumado la federalización de la Unión Europea y de algún otro conjunto de Estados, muchos de los cuales ya están integrados, hoy en día, en bloques comerciales. Estas federaciones, juntamente con los «Estados-continente» —aquellos que por su dimensión geográfica y/o por su número de habitantes no consideren esta asociación como una ventaja apreciable (China, Estados Unidos, India, Brasil, Australia, Canadá...)— serán el embrión de un modelo de organización política a nivel planetario. Tendrán que pasar años para que esto ocurra, pero podemos apostar a que ocurrirá. Mucho más utópico fue pensar que tras de la Segunda Guerra Mundial, en la que los europeos nos matamos los unos a los otros, pudiese emerger la actual Unión Europea; impensable concebir que en menos de setenta años pudiésemos pasar de enemigos a ciudadanos de un espacio común.

Quinto paralelismo. Semejanza en lo económico. En el Renacimiento renacen las ciudades, se multiplican las rutas comerciales y eclosiona el capitalismo mercantil, concebido en el bajo medievo. Será el comercio el primer instrumento

de acumulación de rentas. Es en el Renacimiento cuando cobra existencia el asociacionismo empresarial: aparece la *compagnia*. Los Medici levantan un imperio económico ordenado y eficaz, y suscriben contratos con sus representantes y agentes en los que se limitan con precisión sus responsabilidades. Aparecen por primera vez la estructura empresarial descentralizada y la asignación formal de funciones.

El comercio con el nuevo mundo favorecerá la acumulación de riqueza en la Europa de la Era Moderna. Se inicia un ciclo económico expansivo que durará hasta el siglo XVIII. La imprenta, la construcción de barcos, las armas de fuego, la metalurgia y, muy especialmente, el descubrimiento de América, fueron los motores de este proceso de crecimiento.

Pues bien, dentro de dos o tres decenios el volcán de ciencia y tecnología que se está formando entrará en erupción, provocando una nueva revolución que equivaldrá a la renacentista.

La experiencia nos demuestra que todas las revoluciones tecnológicas vienen seguidas de episodios de expansión económica. Y algunas, como las dos revoluciones industriales, no solo favorecieron el auge económico, sino que también redibujaron el mundo. La primera Revolución Planetaria volverá a hacerlo; redefinirá el mundo otra vez. Todo el planeta percibirá el estruendo social y económico que provocará la generalización del uso de las tecnologías que se están cociendo a fuego lento. La revelación de las leyes el universo, la energía de fusión, la medicina génica, la manipulación de la estructura atómica de la materia, la levitación magnética, la computación cuántica, la inteligencia artificial, la colonización del espacio cercano... nos propulsarán hacia un segundo Renacimiento de dimensión planetaria.

Sexto paralelismo. Otras simetrías en lo social. En el capítulo primero departimos sobre la sociedad como fuerza transformadora. Le propuse un conjunto de características que, a mi manera de ver, serán las propias de su futuro. Su metamorfosis será profunda, aunque, al igual que sucedió en el primer Renacimiento, se evidenciarán continuidades de los modos de vida del período histórico anterior.

Hay dos características de la sociedad que se acentuarán en el segundo Renacimiento, y que me gustaría resaltar: la ciudad como hábitat y el tiempo libre.

1ª. El hábitat de la sociedad burguesa del primer Renacimiento fue la ciudad, como también lo será para la sociedad del segundo. A partir del siglo XIV, las ciudades pasarían a ser los centros neurálgicos de la civilización y lo seguirán siendo en el siglo XXII. Las ciudades renacentistas se convirtieron en el entorno de la burguesía emergente y en los nuevos centros del comercio y del poder económico. Y también jugarán ese papel en el siglo XXII. En el año 2008 la población urbana del mundo igualó a la población rural, y el Banco Mundial estima que en el año 2100 el 90% de la población mundial vivirá en áreas urbanas.

Lógicamente, el parecido entre modelo de urbe renacentista y el actual es lejano. Históricamente, lo urbano y lo periurbano han colindado, pero no convivido. La ciudad, encerrada en sí misma, acaparaba todas las funciones relevantes, dejando para la periferia aquellas de las que, por una razón u otra, no podía o quería apropiarse. Este perfil está empezando a cambiar. Las ciudades están evolucionando desde la concentración a la fragmentación al mismo tiempo que están potenciando su interrelación con su periferia: la «ciudad informacional» (Castells) y la «ciudad global» (Sassen) son dos ejemplos. Para Castells la ciudad se está convirtiendo en un nodo de una red metropolitana con la que forma una «unidad real de gestión, innovación y trabajo» (1997, p. 479).

2ª. El ocio fue un privilegio de la nobleza y el clero hasta que la burguesía renacentista lo incorporó a su modo de vida, reservando tiempo libre para la educación, la cultura y el arte. El ocio será el nuevo reto de la civilización planetaria, y digo reto por dos motivos:

El primero, porque el ser humano no está acostumbrado a disponer de un tiempo libre cuasi perenne. Vuelvo a Keynes en *Economic Possibilities for our Grandchildren*:

> Así, por primera vez desde su creación, el hombre se enfrentará a su problema verdadero y permanente, que no es otro que cómo utilizar la libertad que supone no tener preocupaciones económicas; cómo ocupar el tiempo libre, que la ciencia y el interés compuesto han ganado para él, de manera que ya pueda vivir sabiamente, agradablemente y bien. [...]
>
> Porque hemos sido entrenados durante demasiado tiempo para esforzarnos y no para disfrutar. Es un problema terrible para la persona común y corriente, sin ninguna disposición especial para invertir en algo su tiempo libre. (1963, p. 362).

El segundo, porque inevitablemente la revolución de las «maquinas inteligentes» hará que el ocio pase a ocupar una porción mayoritaria de nuestro tiempo. Hace cincuenta años, Herbert Marcuse (1898-1979) hizo una observación profética:

> La automatización amenaza con hacer posible la inversión de la relación entre el tiempo de ocio y el de trabajo: esto es, hacer que el tiempo empleado en el trabajo se convierta en marginal mientras que el tiempo empleado en el ocio se haga fundamental. El resultado sería una modificación radical en la asignación de valores, y una forma de vida incompatible con las culturas tradicionales. (Marcuse, en Rifkin, 2014, p. 379).

La prolongación de la vida, de la ya hemos tratado, también significará más ocio, toda vez que la porción de la vida no laboral que seguirá a la jubilación irá aumentando.

LA REPÚBLICA DEL MUNDO

Si usted ha llegado hasta aquí, no le importará que siga dándole vueltas a una de las proposiciones cardinales de este ensayo: la necesidad de que las sociedades y las culturas de nuestro planeta converjan en una civilización común.

No voy a repetirle todo lo que hemos comentado hasta ahora ni voy a reproducir las citas con las que he salpicado esos comentarios. Lo que pretendo en esta conclusión es complementar lo que ya hemos visto sobre esta propuesta, descendiendo de lo abstracto a lo concreto, de la teoría a su puesta en práctica. Y esta puesta en práctica tiene que ver con el título de este apartado —que he tomado prestado de Höffe (2007, p. 182)—, con el que quiero dar a entender que si los ciudadanos del mundo verdaderamente queremos llegar a convivir en una civilización planetaria, hemos de ser capaces de crear un orden jurídico-político y socioeconómico mundial,

Höffe resume así las características de esta república del mundo:

> A fin de que no prime la justicia por mano propia de los estados y de las culturas —o sea, la guerra—, además de poderes púbicos en el plano global es necesario un derecho universal, o sea un ordena-

miento jurídico internacional. [...] Se necesitan organizaciones internacionales e incluso transnacionales, incluso quizá una democracia internacional o una república universal. [...]

...el orden jurídico internacional debe, en primer lugar, tener carácter jurídico y, en segundo lugar, ser subsidiario. En tercer lugar, este orden no remplaza, sino que complementa a las comunidades, que en muchos aspectos seguirán siendo "nacionales" o también "regionales", es decir, que es complementario o federal. En cuarto lugar, consta de reglas capaces de concitar consenso, similares a los derechos humanos. En quinto lugar, éstas son, por definición, indiferentes a las especificidades culturales, pues derecho "humano" significa que los seres humanos gozan de ciertos derechos por el solo hecho de ser seres humanos. (*Ibid*., pp. 182-183).

Otra aproximación muy interesante es la del jurista italiano Luigi Ferrajoli (1940-). Su libro *Por una Constitución de la Tierra* es inspirador y muy bienvenido. A mi modo de ver, complementa la visión de Höffe. Ferrajoli es un constitucionalista que se atreve a plantear un proyecto de Constitución de la Tierra, espoleado por una pandemia que «ha contribuido a hacer visibles la imprevisión y la inadecuación de nuestros sistemas políticos frente a todas las demás y todavía más graves emergencias sin fronteras que amenazan nuestro futuro» (Ferrajoli, 2022, p. 28).

La estructura de su tesis es canónica, lo que redunda en beneficio del lector.

En primer lugar, nos advierte de que «la humanidad se encuentra frente a emergencias globales que ponen en peligro su misma supervivencia» (*ibid*., p. 13).

Nos detalla las que para él son esas emergencias: «*a)* las catástrofes ecológicas; *b)* las guerras nucleares y la producción y la tenencia de armas; *c)* las lesiones de las libertades fundamentales y de los derechos sociales, el hambre y las enfermedades no tratadas, aunque curables; *d)* la explotación ilimitada del trabajo; *e)* las migraciones masivas» (*ibid*., p. 28).

En segundo lugar, denuncia la impotencia de los Estados para hacer frente a esas emergencias:

Gracias a esta creciente integración, la humanidad forma ya una sociedad civil planetaria. Pero está atravesada por conflictos y fronteras que le impiden hacer frente a sus muchos problemas globales,

que requieren respuestas políticas e institucionales asimismo globales que, ciertamente, no están al alcance de los singulares estados nacionales. (*Ibid*., p. 18).

En tercer lugar, hace mención del fracaso de la ONU como garante de la paz y seguridad internacionales, como actora fundamental en la solución de problemas internacionales y como promotora del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; propósitos, todos ellos, recogidos en el artículo primero de la Carta de las Naciones Unidas.

> Las razones del fracaso de la ONU son, por tanto, esencialmente dos. La primera consiste en el incumplimiento de sus cartas de derechos fundamentales, es decir, en la falta de introducción de sus garantías. En efecto, pues poco o nada es lo que se ha hecho en la actuación de estas. [...] Los principios de la paz y de la igualdad y los derechos fundamentales, tanto los de libertad como los sociales, han permanecido por eso inefectivos, impunemente lesionados por el incumplimiento de la obligación de garantizarlos. La segunda razón del fracaso de la ONU consiste en la centralidad, contradictoriamente reservada por su carta estatutaria a los estados nacionales como estados soberanos. «La organización se funda en el principio de la soberana igualdad de todos sus miembros», afirma el artículo 2 de la Carta de la ONU; aunque luego esta igualdad resulta contradicha por la posición de dominio reservada por la propia Carta a las potencias vencedoras de la Segunda Guerra Mundial. (*Ibid*., pp. 69-70).

Para el florentino, la respuesta a estas emergencias globales —que él llama crímenes de sistema— «solo puede consistir en un adecuado sistema de límites y vínculos normativos a los poderes globales, que únicamente puede provenir de la ampliación del paradigma del constitucionalismo rígido a las relaciones de mercado y a las relaciones internacionales» (*Ibid*., p. 47). En términos más sencillos, promulgar una Constitución de la Tierra.

Él mismo confiesa que este proyecto puede parecer inverosímil: «¿Cómo hacer que semejante pacto constituyente pueda ser compartido por 196 estados soberanos y por esos nuevos soberanos irresponsables e invisibles en que se han transformado los mercados?» (*Ibid*., p. 47). Para Ferrajoli —como para mí y muchos otros— será la necesidad la que impulse a los humanos hacia un proyecto común de convivencia.

> Es inevitable que el proceso constituyente sea gradual y complicado. Pero, cuando la conciencia de su necesidad y urgencia frente a la agravación de las catástrofes, se convierta en sentido común generalizado, es verosímil que la democracia, anclada hoy en los espacios restringidos y en el corto plazo de las campañas electorales, unida a la pasión política, vuelva a ser de nuevo el motor del progreso para la construcción del futuro. Entonces será la entera humanidad, unificada por el interés común en la supervivencia, la que se afirmará como sujeto constituyente de una democracia cosmopolita. (*Ibid*., p. 124).

Cómo llevar a la práctica una propuesta válida

Como le avancé, Ferrajoli plantea un proyecto de Constitución de la Tierra, cuyo texto remata su libro. Un preámbulo y cien artículos inspirados en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea o «tradiciones constitucionales comunes» y en otras cartas de derechos avanzadas, tanto constitucionales como internacionales. La novedad de esta Constitución de la Tierra, según sus propias palabras, es que responde «a problemas globales del todo desconocidos en otras épocas» y que tutela nuevos derechos y «nuevos bienes vitales».

Esta propuesta de Constitución de la Tierra nos sirve de referencia para saber por dónde hemos de caminar, cuales son grandes problemas que los *Sapiens* hemos de resolver y cómo. Indudablemente, estamos ante un esbozo de Constitución muy logrado, perfectamente válido como base para elaborar, llegado el momento, un texto definitivo.

Pero ese momento está lejos, muy lejos todavía. «La Federación de la Tierra» que se contempla en el proyecto de Ferrajoli tardará. Y, con todo respeto al jurista italiano, la gran batalla que la humanidad ha de ganar es llegar hasta allí, hasta estar en condiciones de proclamar que vivimos en una civilización planetaria. ¿Cómo avanzar?, ¿cómo construir una Federación de la Tierra? Es aquí, precisamente, donde está el quid de la cuestión.

Disponer de una Constitución de la Tierra no es un requisito necesario para avanzar hacia una Federación de la Tierra. La prueba la tenemos en la Unión Europea, que, para mí, debe ser el modelo por seguir si queremos alcanzar el objetivo de crear una

Unión Planetaria: el proyecto de una Constitución para Europa no salió adelante, al no ser refrendado el tratado por el cual se establecía; los ciudadanos de Francia y Países Bajos se manifestaron, mayoritariamente, en contra. A pesar de ello, la Unión siguió funcionando a base de tratados, reglamentos y directivas.

Acabo de dejar caer que la Unión Europea es el modelo que deberíamos seguir si queremos que nuestros descendientes alcancen a ser ciudadanos de la República del Mundo. ¿Por qué recomiendo seguir el ejemplo de Europa? Pues, simplemente, porque la Unión ha sido, y es, un éxito; una realidad sociopolítica inimaginable después de dos guerras mundiales, de la que se están beneficiando 448 millones de ciudadanos.

¿Cómo ha sido posible la Unión Europea?, ¿cuáles han sido las claves de este logro casi imposible? Muy brevemente, comentaré aquellas que yo creo que han sido decisivas: motivo, liderazgo, pragmatismo, valores compartidos, poder político, selectividad y utilidad.

Motivo. La idea de una Europa unida viene de lejos. José Enrique Ruiz-Domènec (1948-) la sitúa en la Edad Media:

> El cosmos europeo constituye un ordenamiento complejo de la realidad con más de mil quinientos años de vigencia: se fraguó en la Edad Media. Históricamente marcó el devenir de un mosaico de pueblos con tradiciones, lenguas y puntos de vista diferentes, incluso opuestos, origen de confesiones, recuerdos y heridas. Es la patria de las ocasiones perdidas, de los sueños que convierten los molinos de viento en gigantes, de las utopías sociales imbuidas de un sentido de la rectitud a la par estético y moral, de la libertad, de los riesgos y oportunidades, de la ciencia. (2019, p. 15).

Un texto memorable, que sigue así:

> En 1935, Edmund Husserl [(1859-1938)] habló de que ese cosmos debía protegerse para que no fuera arrollado (como así fue) por unas ideas diabólicas que acabaron en un baño de sangre. (*Ibid*., p. 15).

Más cerca de nuestros tiempos, la idea de una Europa unida vuelve a la vida, una vez más, gracias a los esfuerzos del conde Richard Coudenhove-Kalergi (1894-1972), que en 1923 publica-

ría, con gran éxito, *Pan-Europa*, del que me permito reseñar un párrafo que considero muy relevante: «La causa de la decadencia de Europa es política, no biológica. Europa muere no de vieja, sino porque sus habitantes se matan y se destruyen unos a otros con todos los medios de la técnica moderna» (2010, p. 10).

Resuenan en sus palabras los cañonazos de la Primera Guerra Mundial, a la que seguiría una segunda mucho más devastadora que la primera. Al final de esta segunda contienda, los «padres de Europa» entendieron que acabar con los frecuentes y cruentos conflictos entre europeos solo sería posible con una unión política y económica.

Creo que el panorama del mundo en el que estamos viviendo no es mucho más sugestivo que el panorama de la Europa de entreguerras. Se me antoja que es un buen momento para empezar preguntarnos qué tal una Unión Planetaria.

Liderazgo. La Unión Europea existe gracias al liderazgo de los «padres de Europa». Fueron muchas personas que apoyaron el proyecto y trabajaron para hacerlo posible, pero hay cierta unanimidad a la hora de considerar a Konrad Adenauer (1876-1967), Alcide De Gasperi (1881-1954), Jean Monnet, Robert Schuman (1886-1963) y Paul-Henry Spaak (1899-1972) como los padres de Europa.

He leído algunos libros sobre ellos y sobre las dificultades que tuvieron que superar hasta arribar al Tratado de Roma (25 de marzo de 1957), en virtud del cual nacería lo que hoy llamamos la Unión Europea. Conseguir que Alemania —que muchos en el bando vencedor de la guerra querían castigar dividiéndola o reduciéndola a la insignificancia— pudiese ser parte en un tratado de integración con sus antiguos enemigos fue uno de los logros más relevantes de la historia de Europa.

A los padres de Europa los unió la tragedia de una segunda guerra, que avivaría en ellos el ideal de una Europa pacífica, próspera y unida; pero eran conscientes de que los ideales, por sí mismos, no cambian la realidad, que solo la audacia de mirar al futuro y la convicción firme de que se puede llegar a él tienen la fuerza suficiente para cambiar lo presuntamente invariable.

Nos hacen falta unos Adenauer, De Gasperi, Monnet, Schuman y Spaak. ¿Llegarán algún día? Sí, desde luego. El Renacimiento, la

Revolución Científica, la Ilustración, las revoluciones industriales, tuvieron sus padres (y casi ninguna madre). La revolución que se espera tendrá padres y madres, y no tardará en llegar.

Pragmatismo. «Europa no se hará de una vez ni en una obra de conjunto; se hará gracias a realizaciones concretas, que creen en primer lugar una solidaridad de hecho» (Schuman, 9 de mayo de 1950). Gran lección de pragmatismo. La preferencia por lo práctico y lo útil forma parte de la estructura del ADN de la Unión Europea. Su propia existencia se la debemos al pragmatismo, que en, este caso, consistió en entender que una integración política era imposible sin una cooperación e integración económica previa. «Los intentos para llegar a una unión política sin pasar por la integración económica, y aun ni siquiera por una cooperación suficientemente intensa, fracasaron de plano o arrastraron una vida lánguida (lo cual es algo que prácticamente equivale al fracaso)» (Tamames y López, 1999, p. 35). La CECA (Comunidad Europea del Carbón y el Acero) fue el banco de pruebas del Mercado Común (Comunidad Económica Europea), que precedería a la Unión Europea. Todo en la Unión Europea se fue haciendo poco a poco, sin gran estruendo y sin perder el sentido de la realidad y la oportunidad. Este pragmatismo genético se refleja incluso en los Tratados. Un ejemplo es el Tratado de la Unión Europea, conocido como también como el Tratado de Maastricht: para no herir los sentimientos nacionalistas que persisten en los países miembros, el TUE evita cualquier mención sobre la creación de una nación europea.

> ...el proyecto de integración europea no pretende fusionar las grandes naciones de Alemania, Francia, Italia, Hungría o Polonia en una sola nación europea, ni los Estados-nación más recientes (como Croacia, Estonia, Letonia, Lituania o Eslovenia), ni siquiera las naciones sin estado de los vascos, catalanes, corsos, escoceses, flamencos, etc. El proyecto no es, pues, el de una nación europea en cierne, sino el de una «unión cada vez más estrecha entre los pueblos de Europa», en la que «la Unión respeta la igualdad de los Estados miembros ante los Tratados, así como su identidad nacional». (Levrat y Talens, 2021, p. 57).

No obstante, discretamente ocultas, las cesiones de soberanía van apareciendo en todos los Tratados.

Si este pragmatismo ha servido para llevar adelante el proyecto de la Unión Europea, es razonable pensar que las dosis de sentido práctico que requerirá la construcción de una Unión Planetaria habrán de ser iguales o, seguramente, más elevadas.

Valores compartidos. Los valores de la Unión Europea se recogen en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, proclamada en diciembre de 2000 y ratificada por el Tratado de Lisboa, que entró en vigor el 1 de diciembre de 2009. En su preámbulo, leemos:

> Los pueblos de Europa, al crear entre sí una unión cada vez más estrecha, han decidido compartir un porvenir pacífico basado en valores comunes.
>
> Consciente de su patrimonio espiritual y moral, la Unión está fundada sobre los valores indivisibles y universales de la dignidad humana, la libertad, la igualdad y la solidaridad, y se basa en los principios de la democracia y el Estado de Derecho. Al instituir la ciudadanía de la Unión y crear un espacio de libertad, seguridad y justicia, sitúa a la persona en el centro de su actuación.

Innecesario tener que mencionar que estos valores y principios (la dignidad, la libertad, la igualdad, la solidaridad, la democracia y el Estado de derecho), imprescindibles para construir una civilización común, no forman parte del patrimonio de todos los pueblos del mundo. La democracia —el principio más elemental, digámoslo así— está sufriendo, incluso en Occidente, los embates del autoritarismo. En *El ocaso de la democracia*, Anne Applebaum (1964-) nos advierte de que no debemos dar por sentado que la democracia liberal, una vez lograda, es imposible de revertir; y que «se requieren medidas especiales para evitar que la democracia degenere en tiranía» (2021, p. 139).

Es evidente que el mundo no está en su mejor momento en cuanto a valores se refiere, pero estamos mejor que hace cien años, mucho mejor que hace cuatrocientos y muchísimo mejor que hace mil. Creo firmemente que la «flecha de la Historia» apunta hacia un mundo mejor, pero nunca he creído que fuese sencillo avanzar. Para llegar a ese futuro necesitaremos —además de liderazgo y decisión— un poco más solidaridad y un mucho más de educación.

Poder político. Avanzar hacia una «república universal subsidiaria y federal» (Höffe) exigirá una autoridad universal; una autoridad dotada de poder político. Como lo hice en el capítulo tercero, estoy interpretando el poder como dominio, coacción, jurisdicción, para mandar o ejecutar una cosa. Y la Unión Europea manda, y mucho. En las fichas técnicas sobre la Unión, editadas por el Parlamento Europeo, podemos leer: «La Unión Europea dispone de un órgano legislativo y ejecutivo propio, así como de un sistema judicial independiente y de un banco central que se apoyan y complementan en otras instituciones y órganos, cuyas atribuciones se derivan de los Tratados constitutivos».

Sobre la exigencia de una autoridad universal dotada de poder político, José María Lorenzo Espinosa (1954-), en *EUROPA. Historia de un problema*, nos aporta una información muy valiosa.

> Hay dos tipos principales de organizaciones que rebasan el ámbito de los estados-nación. Una es del tipo de cooperación u organización internacional. Este formato tiene el problema de la escasa vinculación entre sus miembros. [...] Una mayoría carece de voluntad política para profundizar más allá de la cooperación. Es el caso de la ONU actual, como antes lo fue la Sociedad de Naciones. Donde nadie tiene demasiado interés en siquiera hablar de una supuesta unión de gobiernos mundiales.
>
> El segundo formato es el de organizaciones supranacionales limitadas, pero cuyo estatuto de participación exige algo más a sus miembros. En algún aspecto incluso la cesión de una parte de su soberanía, en materias que pueden ir desde la política económica, la legislación social o incluso la defensa militar. Este sería el caso de la Comunidad Europea, hoy Unión Europea.
>
> Parece obvio, y la historia de la Sociedad de Naciones o de la ONU lo demuestra, que los organismos de cooperación no solucionan los grandes problemas históricos. En cambio, las instituciones que exigen cesión de soberanía, puesta en común de decisiones fundamentales y la perspectiva de una posible unidad política, son en principio más eficaces para evitar la amenaza de guerras, detener las desigualdades o defenderse en común ante terceros. (2020, pp. 172-173).

Selectividad. La Unión Europea selecciona, elige, a sus miembros y los admite cuando están en condiciones de poder desempeñar plenamente su papel como socios, y tras rigurosos procesos de aprobación.

Estos larguísimos procesos tienen como objetivo garantizar que los nuevos asociados estén en disposición de cumplir todas las normas de la Unión. Una vez satisfecho este primer requisito, los candidatos habrán de contar con el consentimiento de las instituciones de la UE y de todos sus Estados miembros. Finalmente, tendrán que conseguir el consentimiento de sus ciudadanos, ya se exprese por aprobación de sus parlamentos o por referéndum.

El Tratado de la Unión Europea establece que cualquier país europeo puede solicitar la adhesión, siempre que respete los valores democráticos de la Unión y se comprometa a promoverlos. Los países que deseen asociarse han de tener unas instituciones estables que garanticen la democracia, el Estado de derecho, los derechos humanos y el respeto a las minorías; una economía de mercado y la aptitud para hacer frente a la libre competencia; la capacidad cumplir sus obligaciones para con la Unión; y la voluntad de asumir como propios los objetivos de la unión política, económica y monetaria.

Soy muy consciente de que hablar de selectividad —tú eres apto para formar parte del grupo y tú no— puede ser hiriente, pero para mí, es un requisito indispensable. Ferrajoli ve su Constitución de la Tierra como un pacto «de convivencia y de solidaridad entre diferentes y desiguales» (2022, p. 52). Nada que objetar, salvo que hay diferencias que pueden llevar al fracaso un proyecto de convivencia común. De nuevo, nos encontramos con Küng: «No habrá ningún nuevo orden mundial sin una nueva ética mundial, una actitud ética global o planetaria a pesar de todas las diferencias dogmáticas. [...] Una actitud ética global, una ética mundial no es otra cosa que el mínimo necesario de valores humanos, criterios y actitudes fundamentales» (1999, p. 105).

Utilidad. La historia de la Unión Europea es una historia de éxito. Y lo es por muchos motivos, siendo el más relevante el de su utilidad. Con todo mi respeto a aquellos que creen que la Unión es un lujo costoso e inservible y que Europa es una dama decrépita que pasea apoyada en un bastón, luciendo las pocas joyas que no ha tenido que empreñar, les recomiendo que repasen la historia de la Unión y, aprovechando la ocasión, la historia de Europa.

> ...tras siglos de tinieblas y de sangre, de guerras entre familias regias y entre Estados sucesores de esas mismas familias, tras múltiples dramas y desgracias, la fortuna nos ha traído hasta aquí. Hasta la mejor y más humana organización social, política y económica que ha conocido la humanidad, como lo acreditan nuestra esperanza de vida con salud, nuestra protección de las libertades y de la igualdad ante la ley, y nuestra construcción de servicios públicos básicos y de prestaciones mínimas para todos nuestros ciudadanos. Si no hemos alcanzado la excelencia social, hemos estado muy cerca de alcanzar ese punto virtuoso de la excelencia humana. (Blanco Desar, 2021, p. 10).

Texto notorio y esclarecedor. Por mi parte, añadiré que la paz ha sido, indiscutiblemente, la contribución más «útil» de la Unión a una Europa de conflictos y revanchas permanentes. Los europeos estamos viviendo el período de paz y estabilidad más largo de la historia. Si nada lo impide, la paz en la Unión Europea pronto cumplirá 80 años. La paz —al igual que la democracia— es algo que muchos europeos no valoran, toda vez que la dan por sentada. Un error: la paz es frágil, como nos lo demuestra la guerra en Ucrania, un país candidato a ingresar en la Unión. La Unión Europea no solo nos tarjo la paz, sino también la solidaridad y la prosperidad. Y yo a esto lo llamo ser útil.

¿Es utópico pensar que una república del mundo pueda algún día llegar a alcanzar estos objetivos? Respondo con otra pregunta: ¿cuántos europeos de principios del siglo XX se imaginaban que llegaría a existir una Unión Europea?

EL SUBTITULO QUE NO LO FUE. Del capitalismo *neanderthalensis* al capitalismo *sapiens*

«Del capitalismo *neanderthalensis* al capitalismo *sapiens*» estaba destinado a ser el subtítulo de este libro. Mi propósito al elegirlo era señalar la superioridad del capitalismo inteligente (*Sapiens*) sobre el capitalismo social que conocemos (*neanderthalensis*), y sobre todos los sistemas económicos precedentes. Un título secundario científicamente incorrecto, pero revelador del salto evolutivo entre ambas especies. Es incorrecto, puesto que los *Sapiens* no descendemos de los neandertales —tenemos un ancestro

común, el *Homo antecessor*, a partir del cual divergimos[1]—; pero somos, sin duda, una especie más evolucionada, entre otras razones, por el mero hecho de haber sobrevivido mientras que los neandertales desaparecieron hace unos treinta mil años.

Del capitalismo *neanderthalensis* al capitalismo *sapiens* es el subtítulo que está registrado. Pero cuando estaba terminando de escribir el libro, reparé en que nuestro viaje hacia la civilización planetaria es el argumento principal de este ensayo y el hilo conductor que nos lleva al capitalismo inteligente y a la organización relacional. No pude, por ello, omitir mencionarla en la portada.

En cuanto al título del libro, *El capitalismo inteligente*, le confieso que mi primera elección fue *El capitalismo ilustrado*, pero lo descarté porque me pareció demasiado rebuscado para un libro divulgativo. Esto no significa que no siga pensando que el nuevo capitalismo será un capitalismo ilustrado. Lo será porque evolucionará, vía modificación genética, cuando seamos capaces de reparar el ADN de uno de sus genes dañado desde su nacimiento: la solidaridad. Para ello será necesario inyectarle la «simpatía» de Smith y los principios de la convivencia ilustrados. Y esta inyección solo se la puede administrar la civilización, siempre que la tenga disponible.

La solidaridad la podemos definir como la motivación ética que impulsa a los seres humanos a conciliar sus propios intereses con el interés general de la sociedad, con el propósito de que todos sus miembros vivan dignamente. Ahora vuelvo a hablar de ella vinculándola a la simpatía de Smith, para dejar muy claro que no estoy hablando de una solidaridad sentimental y compasiva, sino de una solidaridad racional.

En su *Teoría de los sentimientos morales*, Smith introduce el concepto moral de la simpatía con estas palabras:

> Por más egoísta que se pueda suponer al hombre, existen evidentemente en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse

---

1 Los *Antecessor* que abandonaron el continente africano evolucionaron, ya en Europa, hacia el *Homo heidelbergensis*, que, a su vez, evolucionó hacia los neandertales. Los *Antecessor*, que no abandonaron África, evolucionaron hacia los *Rhodesiensis*, y estos hacia los *Sapiens*.

> por la suerte de otros, y hacen que la felicidad de éstos le resulte necesaria, aunque no derive de ella nada más que el placer de contemplarla. Tal es el caso de la lástima o la compasión, la emoción que sentimos ante la desgracia ajena cuando la vemos o cuando nos la hacen concebir de forma muy vívida. El que sentimos pena por las penas de otros es una cuestión de hecho tan obvia que no requiere demostración alguna, porque este sentimiento, como todas las otras pasiones originales de la naturaleza humana, no se halla en absoluto circunscrito a las personas más virtuosas y humanitarias, aunque ellas quizás puedan experimentarlo con una sensibilidad más profunda. Pero no se halla desprovisto de él totalmente ni el mayor malhechor ni el más brutal violador de las leyes de la sociedad. (Smith, 1997, p. 49).

Aparentemente, en el texto de Smith no asoma ningún rasgo de racionalidad, pero no debemos dejarnos llevar por las apariencias: la racionalidad está ahí, escondida detrás de la palabra «interesarse». Smith utiliza la palabra interés en un doble sentido: como inclinación del ánimo hacia los demás y como «conveniencia o beneficio en el orden moral o material». La simpatía —un sentimiento moral— nos permite conciliar nuestro propio interés con el de lo demás. En otras palabras, la simpatía nos despoja de nuestro egoísmo-individualismo para dejar al aire nuestra solidaridad.

La solidaridad, la simpatía, de Smith no viene inducida por una deidad, sino por su célebre «mano invisible», que más tarde aparecerá en *La riqueza de las Naciones*:

> ...aunque [los ricos] solo buscan su propia conveniencia, aunque el único fin que se proponen es la satisfacción de sus propios vanos e insaciables deseos, dividen con los pobres el fruto de todas sus propiedades. Una mano invisible los conduce realizar casi la misma distribución de las cosas necesarias para la vida que habría tenido lugar si la tierra hubiese sido dividida en proporciones iguales entre todos sus habitantes, y así sin pretenderlo, sin saberlo, promueven el interés de la sociedad y aportan medios para la multiplicación de la especie. (Smith, 1997, p. 333).

La solidaridad interesa porque beneficia a todos, porque la razón nos dicta que la vida de los humanos es imposible sin otros humanos y que la convivencia es impracticable sin un mínimo de solidaridad. A la razón la acompañan el respeto y la responsabilidad, pues los tres principios de la convivencia están sólidamente unidos. Cuando estos principios no importan, cuando lo único

que vale es el dinero, la acumulación de riqueza, la sociedad está moralmente quebrada. Y si la sociedad está en quiebra moral, el capitalismo también estará.

Una desigualdad fuera de control es el mejor ejemplo de la grieta que el egoísmo-individualismo está provocando en la gran mayoría de nuestras sociedades.

> Este efecto de la desigualdad desmedida sobre los fundamentos morales del capitalismo puede tener relación con la tendencia de los ricos a verse diferentes al resto de la sociedad. [...] Esta percepción de ser diferentes lleva a los muy ricos a una especie de autoexclusión. Una de las consecuencias más perversas de ese fenómeno es la tendencia de los muy ricos a ignorar a las personas que se quedan atrás en el proceso de crecimiento. Y no sólo eso, el verse diferentes los lleva a culpabilizar a los pobres de su pobreza y marginación. Las élites favorecidas por la acumulación de la renta y la riqueza, ya sea de primera generación o heredada, acostumbran a desarrollar una fuerte insensibilidad por los costes humanos y la pérdida de bienestar que experimentan los más débiles como consecuencia de la dinámica del capitalismo o de políticas económicas que dañan gravemente el bienestar individual. [...]
>
> Esta corrupción de los sentimientos morales ha provocado una quiebra moral de la economía de mercado de dimensiones globales e impredecibles. Hay que recordar que el fundamento ético del capitalismo fue una condición esencial para la defensa que de él hicieron sus primeros valedores. (Arias y Costas, 2016, pp. 124-125).

No es el capitalismo el que ha de evolucionar, somos nosotros, los seres humanos, los que hemos de hacerlo. Si nosotros evolucionamos, el capitalismo evolucionará también. Como anticipaba en la presentación, una nueva «especie» de capitalismo solo es posible en el contexto de un nuevo marco civilizatorio.

REMATE DE LA CONCLUSIÓN. Una llamada al optimismo

Me gustaría rematar esta conclusión y la de este libro con una llamada al optimismo. Para no repetirme una y otra vez, le diré adiós con un par de citas y una despedida. La primera es una cita de Ridley, de su libro *El optimista racional.*

Para mediados de este siglo, la especie humana se habrá expandido, en diez mil años, de menos de diez millones a casi diez mil millones de personas. Algunos de esos miles de millones, hoy en día, viven en una miseria y escasez peor aún que las experimentadas en las peores circunstancias de la Edad de Piedra. Algunos se encuentran peor de lo que estaban incluso hace unos meses o años. Pero la gran mayoría de las personas están mucho mejor alimentadas, tienen una vivienda mucho mejor, mucho mejor entretenimiento y están mucho mejor protegidas contra las enfermedades; es mucho más probable que vivan hasta una edad más avanzada que cualquiera de sus ancestros. La disponibilidad de casi todo lo que una persona puede querer o necesitar ha ido creciendo rápidamente durante los últimos 200 años, y ha crecido de manera imprevisible desde hace diez mil años: años de esperanza de vida, tragos de agua limpia, bocanadas de aire fresco, horas de privacidad, medios para viajar más rápido de lo que se puede correr, formas de comunicarse más lejos de lo que se puede gritar. Incluso con cientos de millones que siguen viviendo en la mayor miseria, enfermedad y penuria, esta generación de seres humanos tiene acceso a más calorías, vatios, horas-lumen, metros cuadrados, gigabytes, megahercios, años luz, nanómetros, fanegas por hectárea, kilómetros por litro, transporte alimentario, millas de vuelo y, por supuesto, dólares que ninguna que le haya precedido. (2011, pp. 23-24).

La segunda es de Pinker, de su libro *En defensa de la Ilustración*.

Nacemos en un universo despiadado, con pocas posibilidades de lograr un orden que haga posible la vida y en constante peligro de desmoronarnos. Nos ha modelado una fuerza que es implacablemente competitiva. Estamos hechos de madera torcida, somos vulnerables a las ilusiones, al egocentrismo y, a veces, a una estupidez pasmosa.

Sin embargo, la naturaleza humana también ha sido bendecida con recursos que abren un espacio para una suerte de redención. Estamos dotados de la capacidad de combinar ideas de manera recursiva, de tener pensamientos sobre nuestros pensamientos. Poseemos un instinto para el lenguaje que nos permite compartir los frutos de nuestra experiencia y nuestro ingenio. Somos más profundos gracias a la capacidad de compasión, es decir, de piedad, imaginación y conmiseración.

Estas dotes han hallado formas de aumentar su propio poder. El alcance del leguaje ha aumentado gracias a la palabra escrita, impresa y electrónica. Nuestro círculo de compasión se ha expandido mediante la historia, el periodismo y las artes narrativas. Y nuestras

> endebles facultades racionales se han multiplicado gracias a las normas e instituciones de la razón: la curiosidad intelectual, el debate abierto, el escepticismo ante la autoridad y el dogma, y la carga de la prueba a la hora de verificar ideas confrontándolas con la realidad.
>
> [...] Vivimos más tiempo, sufrimos menos, aprendemos más, nos hacemos más inteligentes y disfrutamos más pequeños placeres y ricas experiencias. Menos de nosotros somos asesinados, agredidos, esclavizados, oprimidos o explotados por los demás. Partiendo de unos cuantos oasis, están creciendo los territorios en los que impera la paz y la prosperidad, y algún día podrían abarcar el planeta entero. Persiste mucho sufrimiento y peligros tremendos. Pero se han planteado ideas sobre la manera de reducirlos y una infinidad de ellas está aún por concebir. (2018, pp. 548-549).

Termino aquí uniéndome a estos dos intelectuales de gran fama. Modestamente, yo también me incluyo entre los optimistas, entre los que creemos que un mundo mejor es posible; pero, desde luego, no podrá construirse sobre la miseria, la ignorancia, los prejuicios, la superstición y el dogmatismo. Usted y yo sabemos que los humanos nunca llegaremos a convivir en una sociedad perfecta —es seguro que la envidia, la avaricia, la crueldad, el egoísmo, el individualismo, pervivirán en nuestra especie—, pero es absurdo el pesimismo de los que creen que un mundo mejor es imposible cuando media humanidad vive infinitamente mejor que un emperador del pasado.

Muchas gracias por leer este libro; por prestarme su atención durante tantas páginas.

Bibliografía

ACEMOGLU, D. y ROBINSON, R. (2012): *Por qué fracasan los países*, (Marta García Madera, trad.), Barcelona, Deusto.

ACEMOGLU, D. y ROBINSON, R. (2019): *El pasillo estrecho. Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*, (Ramón González Férriz y Marta Valdivieso, trads.), Barcelona, Deusto.

ALBORCH, C. (1999): *Solas. Gozos y sombras de una manera de vivir* (14ª edición.), Madrid, Temas de Hoy.

ALLEN, R. C. (2013): *Historia económica mundial. Una breve introducción* (2ª reimpresión), (Francisco Muñoz de Bustillo, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

ÁLVAREZ, I. y LUENGO, F. (2010): «Financiarización, empleo y salario en la UE: el impacto de las nuevas estrategias empresariales», *Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), Working Papers 04/10*, http://eprints.ucm.es/10599.

ÁLVAREZ SOUSA, A. (1996): «El constructivismo estructuralista. La teoría de las clases sociales en Pierre Bordieu», *Revista Española de Investigaciones sociológicas (REIS), 75*, pp. 145-172.

ÁLVAREZ-URÍA, F. (2002): «Estado Social versus Neoliberalismo», *Acciones e Investigaciones Sociales, 16,* pp. 13-23.

ALVIRA, R. (1990): «Qué es el humanismo empresarial», *Cuadernos Empresa y Humanismo*, *17*, pp. 2-15.

ALVIRA, R. (1997): «Dimensiones estéticas de la empresa», *Cuadernos Empresa y Humanismo*, *67*, pp. 2-13.

ANTXUSTEGI, E. (2010): «Ciudadanía y derechos sociales», *Lan Harremanak, 22,* pp. 151-165.

APPLEBAUM, A. (2021): *El ocaso de la democracia. La seducción del autoritarismo*, (Francisco J. Ramos Mena, trad.), Barcelona, Debate.

ARAMAYO, R. R. (2003): «Culpa y responsabilidad como vertientes de la conciencia moral», *Isegoría, 29*, pp. 15-34.

ARENDT, H. (2005): *La condición humana*, (Ramón Gil Novales, trad.), Barcelona, Paidós.

ARENDT, H. (2016): *Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios sobre la reflexión política*, (Ana Poljak, trad.), Barcelona, Península.

ARGANDOÑA, A. (1990): «El pensamiento económico de Milton Friedman», *Documento de Investigación 193*, IESE.

ARGANDOÑA, A. (1996): «La economía de mercado», *Papeles de Ética, Economía y Dirección, 4*.

ARGANDOÑA, A. (2015): «La responsabilidad social de la propiedad», *Documento de Investigación WP-1132*, IESE.

ARGANDOÑA, A. e ISEA R. (2011): «ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones», *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 11*, IESE.

ARIAS, X. C. y COSTAS, A. (2011): *La torre de la arrogancia. Políticas y mercados después de la crisis* (2ª edición), Barcelona, Ariel.

ARIAS, X. C. y COSTAS, A. (2016): *La nueva piel del capitalismo*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

ARIAS, X. C. y COSTAS, A. (2021): *Laberintos de prosperidad. ¿Hacia una nueva Gran Transformación?*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

ARISTÓTELES (1941): *La política* (14ª edición), (Patricio de Azcárate, trad.), Madrid, Austral.

ARSUAGA, J. L. (2019): *Vida, la gran historia. Un viaje por el laberinto de la evolución* (4ª edición), Barcelona, Destino.

ARTOLA, M. (1968): *Textos fundamentales para la Historia* (7ª edición.), Madrid, Alianza Editorial.

ARTOLA, M. (2016): *El legado de Europa*, Madrid, Kailas Editorial.

ATKINSON, A. B. (2015): *Inequality. What can be done?*, Cambridge-Mass., Harvard University Press.

AVENT, R. (2017): *La riqueza de los Humanos. El trabajo en el siglo XXI*, (Gemma Deza Guil, trad.), Barcelona, Ariel.

BACCI, M. L. (2016): *Un largo viaje. Historia del mundo y sus habitantes en 12 etapas*, (María Pons, trad.), Barcelona, Pasado y Presente.

BALLESTEROS, M. (1968): *Historia de la cultura universal*, Barcelona, Surco.

BANCO MUNDIAL (2002): *Globalización, Crecimiento y Pobreza. Construyendo una economía mundial incluyente*, Bogotá, Alfaomega Colombiana.

BANERJEE, A. y DUFLO, E. (2015): *Repensar la pobreza. Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global*, (F. Javier Mato Díaz, trad.), Barcelona, Taurus.

BAUMAN, Z. (2003): *Modernidad líquida* (3ª reimpresión), (Mirta Rosenberg y Jaime Arrambide, trads.), Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.

BAUMAN, Z. (2014): ¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?, (Alicia Capel Tatjer, trad.), Barcelona, Paidós.

BAYER, R. (1986): *Historia de la estética* (2ª reimpresión), (Jasmin Reuter, trad.), Madrid, Fondo de Cultura Económica.

BBVA OpenMind (2010): *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*, Madrid, BBVA.

BBVA OpenMind (2011): *Valores y ética para el siglo XXI*, Madrid, BBVA.

BBVA OpenMind (2013): *Cambio. 19 ensayos fundamentales sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas*, Madrid, BBVA.

BBVA OpenMind (2014): *Reinventar la empresa en la era digital*, Madrid, BBVA.

BBVA OpenMind (2018): ¿Hacia una nueva Ilustración? Una década trascen*dente*, Madrid, BBVA.

BEARDSLEY, M. C. y HOSPERS, J. (1976): *Estética. Historia y Fundamentos* (12ª edición), (Román de la Calle, trad.), Madrid, Ediciones Cátedra.

BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad* (4ª reimpresión), (Jorge Navarro, Daniel Jiménez y Mª Rosa Borrás, trads.), Barcelona, Paidós.

BECK, U. (2002): *La sociedad del riesgo global*, (Jesús Alborés Rey, trad.), Madrid, Siglo XXI de España.

BERLIN, I. (2017): *Sobre la libertad*, (Henry Hardy, editor), (Julio Bayón, Ángel Rivero, Natalia Rodríguez, Belén Urrutia, trads.), Madrid, Alianza Editorial.

BERTALANFFY, L. (1976): *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, (Juan Almena, trad.), Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.

BLANCO DESAR, M. (2021): *Fraternidad europea*, A Coruña, Manuel Blanco Desar & JMBG.

BODIN, J. (1985): *Los seis libros de la república* (3ª edición), (Pedro Bravo Gala, trad.) Madrid, Tecnos.

BOSTROM, N. (2016): *Superinteligencia, caminos, peligros, estrategias*, (Marcos Alonso, trad.), Zaragoza, Teell Editorial.

BOURDIEU, P. (1999): *Cortafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal* (2ª edición), (Joaquín Jordá, trad.), Barcelona, Anagrama.

BOURDIEU, P. (2012): *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*, (María del Carmen Ruiz de Elvira, trad.), Madrid, Taurus.

BREGMAN, R. (2017): *Utopía para realistas*, (Javier Guerrero Gimeno, trad.), Barcelona, Salamandra.

BRIONES, C., CASERO, L., MARTÍN, J. A., SERENA, P. A. (2009): *NANOCIENCIA Y NANOTECNOLOGÍA. Entre la ciencia ficción del presente y la tecnología del futuro,* (José Ángel Martín Gago, coordinador), Madrid, Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, http://www.fecyt.es.

BRONNER, S. (2007): *Reivindicación de la Ilustración. Hacia una política de compromiso radical*, (José Luis Gil Aristu, trad.), Pamplona, Laetoli.

BURKE, P. (1998): *The European Renaissance,* Oxford, Blackwell Publishers.

CAMPO, O. y SALCINES, V. (2008): «El valor económico de la educación a través del pensamiento económico en el siglo XX»*, Revista de la Educación Superior, 147,* pp. 45-61.

CANTERAS MURILLO, A. (coordinador) (2004): *Los jóvenes en un mundo en transformación. Nuevos horizontes en la sociabilidad humana*, Instituto de la Juventud.

CAPRIOTTI, P. (2009): *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago de Chile, Libros de la Empresa.

CARDOSO C. y PÉREZ BRIGNOLI, H. (1976): «El concepto de clases sociales: bases para una discusión», *Revista de Ciencias Sociales, 12,* pp. 6-66.

CASSIRER, E. (1972): *Filosofía de la Ilustración* (3ª edición), (Eugenio Ímaz, trad.), Madrid, Fondo de Cultura Económica.

CASTELLS, M. (1997): *La era de la información. La sociedad red* (3ª edición), (Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés, trads.) Madrid, Alianza Editorial.

CASTELLS, M. (1998): *La era de la información. El poder de la identidad* (2ª edición), (Carmen Martínez Gimeno y Pablo de Lora, trads.) Madrid, Alianza Editorial.

CASTELLS, M. (1998 b): *La era de la información. Fin del Milenio* (4ª edición), (Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés, trads.) Madrid, Alianza Editorial.

CASTELLS, M. (2001): *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad,* (Raúl Quintana, trad.), Barcelona, Plaza & Janés.

CASTELLS, M. (2012): *Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era de Internet* (2ª edición), (María Hernández, trad.) Madrid, Alianza Editorial.

CASTELLS, M. (2013): «El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global», *BBVA OpenMind*, pp. 127-147.

CASTILLA URBANO, F. (1995): «El concepto de "estado de naturaleza" en la escolástica española de los Siglos XVI y XVII», *Anuario de Filosofía del Derecho XII*, pp. 425-445.

CHANDLER, A. D. (1996): *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial* (1ª reimpresión), (Jordi Pascual, trad.), Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza.

CHANDLER, A. D. (2008): *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*, (María de los Ángeles Conde, trad.), Barcelona, Belloch.

CHANG, H. J. (2015): *Economía para el 99% de la población* (3ª edición), (Teresa Arijón, trad.), Barcelona, Debate.

CHINCHILLA, N. (1991): «Teoría de la organización. Contenido del campo general: status questionis», *Documento de Investigación 218*, IESE.

CHOMSKY, N. (2013): *El nuevo orden mundial (y el viejo)*, (Carme Castells, trad.), Barcelona, Austral.

CHRISTENSEN, C. M. (2011): *The innovator's dilemma*, Nueva York, Harper Business.

CHRISTAKIS, N. y FOWLER, J. H. (2010): *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*, (Amado Diéguez, Laura Vidal y Eduardo Schmid, trads.), Madrid, Taurus.

COASE, R. H. (1937): «The Nature of the Firm», *Economica*, *4*, pp. 386-405.

COLEMAN, J. S. (1988): «Social Capital in the creation of Human Capital», *The American Journal of Sociology, 94*, pp. S95-S120.

COLL, A. (2008): *Los cinco padres de Europa. La aventura de la unidad europea*, Lleida, Editorial Milenio.

COMISIÓN EUROPEA (2019): *La historia europea: 60 años de progreso compartido*, Bruselas, Centro Europeo de Estrategia Política.

COPPELLI, G. (2014): «Influencia normativa de las Organizaciones Internacionales Económicas en los procesos de integración económica», *Anuario Español de Derecho Internacional, 30*, pp. 393-429.

CORTINA, A. (1994): Ética de la empresa. *Claves para una nueva cultura empresarial* (7ª edición), Madrid, Trotta.

CORTINA, A. (2002): *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en un mundo global*, Madrid, Santillana.

CORTINA, A. *et al.* (2003): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Madrid, Trotta.

CORTINA, A. (2021): Ética cosmopolita. Una apuesta por la cordura en tiempos de pandemia, Barcelona, Paidós.

COUDENHOVE-KELERGI, R. N. (2010): *Pan-Europa*, Madrid, Ediciones Encuentro.

CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE (2016): *Global Wealth Report 2016,* https//www.credit-suisse.com/researchinstitute.

DARWIN, C. (2011): *El origen de las especies*, (Enrique Godínez, trad.), prólogo de Juan Luis Arsuaga, Madrid, Ciro Ediciones.

DAWKINS, R. (2002): *El gen egoísta* (18ª edición), (Juana Robles Suárez y José Tola Alonso, trads.), Barcelona, Salvat.

DAWKINS, R. (2013): *El espejismo de Dios* (3ª reimpresión), (Natalia Pérez-Galdós, trad.), Barcelona, Espasa Libros.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU (2015): *Encuesta Deloitte 2015. Generación del Milenio,* https:www2.deloitte.com.

DELORS, J. *et al.* (1996): *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI,* Madrid, Santillana/UNESCO.

DOBB, M. (1971): *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*, (Luis Etcheverry, trad.), Buenos Aires, Siglo XXI Argentina.

DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ, J. M. (2016): «La noción de progresividad impositiva: de la teoría a la praxis», *Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAES), Documento de Trabajo 05/2016.*

DRUCKER, P. (2003): *La empresa en la sociedad que viene*, (María Isabel Merino, trad.), Barcelona, Ediciones Urano.

EINSTEIN, A. (2011): *El mundo como yo lo veo*, (Héctor Piquer y Alicia Eisvogel, trads.), Madrid, Ciro Ediciones.

ESPINOSA, L. (2018): «La Ilustración ayer y hoy», *Bajo Palabra. Revista de filosofía,* Época *II, 18,* pp. 151-182.

FANG, I. E. (1997): *A History of Mass Communication. Six Information Revolutions*, Boston, Focal Press.

FERGUSON, N. (2012): *Civilización. Occidente y el resto* (3ª edición), (Francisco J. Ramos Mena, trad.), Barcelona, Debate.

FERGUSON, N. (2013): *La gran degeneración. Cómo decaen las instituciones y mueren las economías*, (Francisco J. Ramos Mena, trad.), Barcelona, Debate.

FERNÁNDEZ, A. (1997): «La empresa como realidad estética», *Cuadernos Empresa y Humanismo, 68,* pp. 3-37.

FERNÁNDEZ, P. (2000): «Creación de valor para los accionistas: Conceptos básicos», *Temas de Actualidad*, *84*, pp. 20-23.

FERRAJOLI, L. (2022): *Por una Constitución de la Tierra. La humanidad en la encrucijada*, (Perfecto Andrés Ibáñez, trad.), Madrid, Trotta.

FEYNMAN, R. (1960): «There's Plenty of Room at the Bottom», *Engineering and Science, 23 (5),* pp. 22-36.

FMI (Fondo Monetario Internacional) (2015): *From Billions to Trillions Transforming Development Finance Post-2015 Financing for Development: Multilateral Development Finance,* Washington D. C.

FOUCAULT, M. (2003): *Sobre la Ilustración* (2ª edición), (Javier de la Higuera, Eduardo Bello, Antonio Campillo, trads.), Madrid, Tecnos.

FREEDOM HOUSE (2016): *Freedom in the World 2016,* http://www.freedomhouse.org/.

FREEMAN, D. E. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.

FRIEDMAN, M. (1962): *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.

FROMM, E. (2000): *El miedo a la libertad* (14ª reimpresión), (Gino Germani, trad.), Barcelona, Paidós.

FROMM, E. (2007): *El humanismo como utopía real. La fe en el hombre*, (Eloy Fuente Herrero, trad.), Barcelona, Paidós.

FUKUYAMA, F. (1999): «Social Capital and Civil Society», *International Monetary Fund. Conference on Second Generation Reforms*, Washington D. C., FMI.

FUKUYAMA, F. (2000): *La gran ruptura*, (Laura Paredes, trad.), Barcelona, Ediciones B.

FUKUYAMA, F. (2015): *¿El fin de la Historia? y otros ensayos* (1ª reimpresión), (Prisa Revistas, trad. de «The end of History»), Madrid, Alianza Editorial.

FUKUYAMA, F. (2015 b): «Why is Democracy Performing so Poorly?», *Journal of Democracy*, *26, 1,* pp. 11-20.

GALBRAITH, J. K. (1984): *La sociedad opulenta*, (Carlos Grau Petit, trad.), Barcelona, Planeta-De Agostini.

GALBRAITH, J. K. (2011): *Historia de la economía* (2ª reimpresión), (Hernán Rodríguez-Campoamor, trad.), Barcelona, Ariel.

GARCÉS, M. (2017): *Nueva ilustración radical* (6ª edición), Barcelona, Anagrama.

GARCÍA MARCO, F. J. (1998): «El concepto de información. Una aproximación transdisciplinar», *Revista General de Información y Documentación, 8, nº 1,* pp. 303-326.

GARCÍA RUIZ, J. L. (1994): *Historia económica de la empresa moderna*, Madrid, Istmo.

GARCÍA-SÁIZ, M. (2011): «Una revisión constructiva de la gestión por competencias», *Anales de Psicología, 27, 2,* pp. 473-497.

GARRATY, J. y GAY, P. (1981): *Hacia el mundo moderno*, (Jordi Beltrán *et al.*, trads.), Barcelona, Bruguera.

GENNARI, F. y SALVIONI, D. (2017): «Corporate Social Responsibility and Shareholder Relations», *10.18638/quaesti.2017.5.1.319*, pp. 21-24.

GIDDENS, A. (1995): *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*, (José Luis Gil Aristu, trad.), Barcelona, Península.

GIL CALVO, E. (2001): *Nacidos para cambiar*, Madrid, Taurus.

GIL CALVO, E. (2013, abril 12): «Ascenso y declive de las clases medias», EL PAÍS.

GLEICK, J. (2012): *La información. Historia y realidad*, (Juan Rabasseda y Teófilo de Lozoya, trads.), Barcelona, Crítica.

GONZÁLEZ ENCISO, A. (1987): «La empresa en la historia», *Cuadernos Empresa y Humanismo*, *13*, pp. 3-22.

GOVINDARAJAN, V. y TRIMBLE, C. (2012): *Reverse Innovation. Create far from home, win everywhere*, Boston, Harvard Business Review Press.

GREENE, B. (2006): *El universo elegante. Supercuerdas, dimensiones ocultas y la búsqueda de una teoría final*, (Mercedes García Garmilla, trad.), Barcelona, Crítica.

GREPPI, A. (2013): «Fabricar confianza: tres lugares comunes», *BAJO PALABRA. Revista de Filosofía, II época, 8*, pp. 215-225.

HABERMAS, J. (1989): *El discurso filosófico de la modernidad* (3ª reimpresión), (Manuel Jiménez Redondo, trad.), Madrid, Taurus.

HABERMAS, J. (2002): *El futuro de la naturaleza humana. ¿Hacia una eugenesia liberal?*, (R. S. Carbó, trad.), Barcelona, Paidós.

HABERMAS, J. (2012): *La constitución de Europa*, (Javier Aguirre Román *et al*., trads.), Madrid, Trotta.

HALL, A. R. (1985): *La Revolución Científica, 1500-1750*, (Jordi Beltrán, trad.) Barcelona, Crítica.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.

HAMER, M. y CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nueva York, Harper & Collins.

HANDY, C. (1990): *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School Press.

HANDY, C. (1998): *El espíritu hambriento*, (Mª Isabel Merino, Trad.), Barcelona, Apóstrofe.

HARARI, Y. N. (2014): *De animales a dioses. Breve historia de la humanidad* (4ª edición), (Joandomènec Ros i Aragonés, trad.), Barcelona, Debate.

HARARI, Y. N. (2016): *Homo Deus. Breve historia del mañana*, (Joandomènec Ros i Aragonés, trad.), Barcelona, Debate.

HARARI, Y. N. (2018): *21 lecciones para el siglo XXI*, (Joandomènec Ros i Aragonés, trad.), Barcelona, Debate.

HARARI, Y. N. (2024): *Nexus. Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA*, (Joandomènec Ros i Aragonés, trad.), Barcelona, Debate.

HARVEY, D. (2007): *Breve historia del neoliberalismo*, (Ana Varela Mateos, trad.), Madrid, Akal.

HAWKING, S. W. (2001): *Historia del tiempo. Del big bang a los agujeros negros*, (Miguel Ortuño, trad.), Barcelona, Crítica.

HAWKING, S. W. (2007): *La teoría de todo. El origen y el destino del universo*, (Javier García Sanz, trad.), Barcelona, Penguin Random House.

HERNÁNDEZ ANDREU, J. y GARCÍA RUIZ, J. L. (compiladores) (1994): *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Civitas.

HEILBRONER, R. (1996): *El capitalismo del siglo XXI* (2ª edición), (José Luis Gil Aristu, trad.), Barcelona, Península.

HIGUERAS, J. C. (2018): *Deuda Pública, 2018*, Barcelona/Madrid, EAE Business School.

HIRSCHBERGER, J. (1964): *Breve historia de la filosofía* (3ª edición), (Alejandro Ros, trad.), Barcelona, Herder.

HOBSBAWM, E. J. (1997): *La era de la revolución, 1789-1848* (6ª edición), (Félix Ximénez de Sandoval, trad.), Buenos Aires, Crítica.

HOBSBAWM, E. J. (1998): *La era del imperio, 1875-1914* (6ª edición), (Juan Faci Lacasta, trad.), Buenos Aires, Crítica.

HOBSBAWM, E. J. (1998 b): *La era del capital, 1848-1875* (6ª edición), (A. García Fluixá y Carlo A. Caranci, trads.), Buenos Aires, Crítica.

HOFFË, O. (2003): *Breve historia ilustrada de la filosofía*, (José Luis Gil Aristu, trad.), Barcelona, Península.

HOFFË, O. (2007): *Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética y política en la era de la globalización*, (Carlos Díaz Rocca, trad.), Buenos Aires, Katz Editores.

HORKHEIMER, M. y ADORNO, T. W. (1994): *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos* (3ª edición), (Juan José Sánchez, trad.), Madrid, Trotta.

HUISMAN, D. y PATRIX, G. (1971): *La estética industrial*, (Roberto Alcaraz, trad.), Barcelona, Oikos-Tau.

HUNTINGTON, S. P. (1997): *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial* (4ª reimpresión), (José Pedro Tosaus Abadía, trad.), Buenos Aires, Paidós.

HUNTINGTON, S. P. (2006): ¿Choque de civilizaciones?, (Carmen García Trevijano, trad.), Madrid, Tecnos.

HUWART, J. Y. y VERDIER, L. (2015): *Globalización económica. Orígenes y consecuencias*, París, OCDE, http://dx.doi.org/10.1787/9789264226272-es.

IBÁÑEZ MUÑOZ, J. (2004): *Poder y autoridad en las relaciones internacionales: el control del comercio electrónico en Internet*, Barcelona, Universitat Pompeu Fabra.

JACOBS, J. (2011): *Muerte y vida de las grandes ciudades*, (Ángel Abad y Ana Useros, trads.), Madrid, Capitán Swing.

JACOBS, M. y MAZZUCATO, M. (editores) (2016): *Rethinking capitalism. Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth*, Chichester, Wiley-Blackwell.

JONAS, H. (1995): *El principio de la responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, (Javier María Fernández Retenaga, trad.), Barcelona, Herder.

KAHNEMAN, D. (2012): *Pensar rápido, pensar despacio*, (Joaquín Chamorro Mielke, trad.), Barcelona, Random House Mondadori.

KAKU, M. (2009): *Física de lo imposible. ¿Podremos ser invisibles, viajar en el tiempo y teletransportarnos?* (6ª edición), (Javier García Sanz, trad.), Barcelona, Random House Mondadori.

KAKU, M. (2011): *La física del futuro. Cómo la ciencia determinará el destino de la humanidad y nuestra vida cotidiana en el siglo XXII*, (Mercedes García Garmilla, trad.), Barcelona, Debate.

KAKU, M. (2016): *M-Theory: The Mother of all SuperStrings,* www.mkaku.org.

KAKU, M. (2018): *El futuro de la humanidad. La colonización de Marte, los viajes interestelares, la inmortalidad y nuestro destino más allá de la Tierra* (3ª reimpresión), (Juan Manuel Ibeas, trad.), Barcelona, Debate.

KAKU, M. (2022): *La ecuación de Dios. La búsqueda de una teoría del todo* (1ª reimpresión), (Francesc Pedrosa Martín, Trad.), Barcelona, Debate.

KANT, I. (2002): *Fundamentación para una metafísica de las costumbres* (6ª reimpresión), (Roberto R. Aramayo, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

KANT, I. (2004): ¿Que es la Ilustración? Y otros escritos de ética, *política y filosofía de la historia* (2ª edición), (Roberto R. Aramayo, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

KEELEY, B. (2007): *Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe*, (Susana Moreno Parada, trad.), Ciudad de México, OCDE/Ediciones Castillo.

KEKES, J. (1982): «Happiness», *Mind*, *91,* pp. 358-376.

KERSHAW, I. (2019): *Ascenso y crisis. Europa, 1950 a 2017: un camino incierto*, (Yolanda Fontal, trad.), Barcelona, Crítica.

KEYNES, J. M. (1963): *Essays in Persuasion (Economic Possibilities for our Grandchildren),* pp. 358-373, Nueva York, W. W. Norton & Co.

KEYNES, J. M. (2003): *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (4ª edición), (Eduardo Hornedo, trad.), Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.

KEYNES, J. M. (2013): *Las consecuencias económicas de la paz* (3ª reimpresión), (Juan Uña, trad.), Barcelona, Austral.

KHARAS, H. y GERTZ, G. (2010): *The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East*, Washington D.C., Wolfensohn Center for Development, The Brookings Institution.

KIM, W. C. y MAUBORGNE, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business Review Press.

KING, A. y SCHNEIDER, B. (1992): *La primera revolución global*, (Adolfo Martín, trad.), Barcelona, Círculo de Lectores.

KISSINGER, H. (1996): *Diplomacia*, (Mónica Utrilla, trad.), Barcelona, Ediciones B.

KLEIN, N. (2012): *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre* (2ª reimpresión), (Isabel Fuentes García, Albino Santos, Remedios Diéguez y Ana Caerols, trads.), Barcelona, Espasa Libros.

KOTTER, J. P. (1988): *The Leadership Factor*, Nueva York, The Free Press.

KOTTER, J. P. (2014): «La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado», *Reinventar la empresa en la era digital*, pp. 375-394.

KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1995): *Cultura de empresa y rentabilidad*, (Claudio L. Soriano, trad.), Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

KÜNG, H. (1991): *Proyecto de una ética mundial* (7ª edición), (Gilberto Canal Marcos, trad.), Madrid, Trotta.

KÜNG, H. (1999): *Una ética mundial para la economía y la política*, (Gilberto Canal Marcos, trad.), Madrid, Trotta.

KURZWEIL, R. (2012): *La singularidad está cerca. Cuando los humanos transcendamos la biología*, (Carlos García Hernández, trad.), Berlín, Lola Books.

LANCHESTER, J. (2010): *¡Huy! Por qué todo el mundo debe a todo el mundo y no puede pagar,* (Marco Aurelio Galmarini, trad.), Barcelona, Anagrama.

LALOUX, F. (2016): *Reinventar las organizaciones*, (Andrea Maturana, trad.), Barcelona, Arpa Editores.

LASZLO, E. (2004): *Tú puedes cambiar el mundo. Manual del ciudadano global para logar un mundo sostenible y sin violencia,* (Sandra Suárez Sánchez de León, trad.), Madrid, Editorial Nowtilus.

LAVAL, C. y DARDOT, P. (2013): *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal* (1ª reedición), (Alfonso Díez, trad.), Barcelona, Gedisa.

LE GOFF, J. (1995): *La vieja Europa y el mundo moderno*, (Mauro Armiño, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

LEVRAT, N. y TALENS, J. (2021): *Quo vadis, Europa?*, Madrid, Cátedra.

LIPOVETSKY, G. (2007): *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo* (6ª edición), (Antonio-Prometeo Moya, trad.), Barcelona, Anagrama.

LOCKE, J. (1969): *Ensayo sobre el gobierno civil*, (Amando Lázaro Ros, Trad.), Madrid, Aguilar.

LOCKE, J. (1999): *Compendio del Ensayo sobre el Entendimiento Humano* (2ª edición), (Juan José García Norro y Rogelio Rovira, trads.), Madrid, Tecnos.

LORENZO ESPINOSA, J. M. (2020): *EUROPA. Historia de un problema*, Bilbao, Ediciones Beta.

LOWE, J. (2008): *Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader*, Hoboken (New Jersey), John Wiley & Sons.

LOZANO, J. M. (2002): *La empresa ciudadana: un reto de innovación*, Barcelona, ESADE.

LUCAS VERDÚ, P. (2000): «Humanidad y derechos humanos», *Anuario de Derechos Humanos. Nueva Época, 1*, pp. 129-154.

MACKEY, J. y SISODIA, R. (2016): *Capitalismo consciente. Libera el espíritu heroico de los negocios*, (Alfonso Barguñó Viana, trad.), Barcelona, Urano.

MARÍAS, J. (1987): *La felicidad humana* (2ª reimpresión), Madrid, Alianza Editorial.

MARINA, J. A. (1993): *Teoría de la inteligencia creadora* (10ª edición), Barcelona, Anagrama.

MARINA, J. A. (1995): Ética para náufragos (8ª edición), Barcelona, Anagrama.

MARINA, J. A. (2004): *La inteligencia fracasada*, Barcelona, Anagrama.

MARINA, J. A. y RAMBAUD, J. (2018): *Biografía de la humanidad. Historia de la evolución de las culturas* (2ª edición), Barcelona, Ariel.

MARINA, J. A. y VÁLGOMA, M. (2000): *La Lucha por la dignidad*, Barcelona, Anagrama.

MARQUÉS, J. y SÁENZ DE ORMIJANA, T. (2020): «La descarbonización de la industria, retos y oportunidades», *Papeles de Economía Española, 163*, pp. 54-70.

MARTIN, A. von (2005): *Sociología del Renacimiento* (edición conmemorativa 70 aniversario), (Manuel Pedroso, trad.), Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.

MARTIN, J. (2006): *The Meaning of the 21st Century. A Vital Blueprint for Ensuring our Future,* Londres, Eden Project Books.

MARTÍN DE LA TORRE, V. (2015): *Europa, un asalto a lo desconocido*, Madrid, Ediciones Encuentro.

MARTÍNEZ-BAREA, J. (2014): *El mundo que viene*, Barcelona, Gestión 2000.

MARTÍNEZ PEINADO, J. (1999): *El capitalismo global*, Barcelona, Icaria.

MASON, P. (2016): *Postcapitalismo. Hacia un nuevo futuro*, (Albino Santos Mosquera, trad.), Barcelona, Paidós.

MAYER, C. (2018): «The future of the corporation: Towards humane business», *Journal of the British Academy, 6 (s1),* pp. 1-16.

MAYOS, G. (2007): *La Ilustración*, Barcelona, Editorial UOC.

MAZZUCATO, M. (2019): *El valor de la cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*, (Ramón González Ferriz, trad.), Barcelona, Taurus.

MEADOWS, D. H. *et al.* (1972): *The Limits to Growth. A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Nueva York, Universe Books.

MEDIALDEA, B. y SANABRIA, A. (2013): «La financiarización de la economía mundial: hacia una caracterización», *Revista de Economía Mundial, 33*, pp. 195-227.

MIGUEL, I. de (2004): «Consideraciones sobre el concepto de dignidad humana», *Anuario de Filosofía del Derecho*, pp. 187-212.

MILL, J. S. (2011): *Sobre la libertad*, (Francesc Ll. Cardona, trad.), Madrid, Ciro Ediciones.

MILLION, D. (2013): « Shareholder Social Responsibility», *Seattle University Law Review, 36,* pp. 911-940.

MINTZBERG, H. (2014): *Rebalancing Society. Radical renewal beyond left, right, and center*, http://www.mintzberg.org/.

MISES, L. von (1980): *La acción humana. Tratado de economía* (4ª edición), (Joaquín Reig Albiol, trad.), Madrid, Unión Editorial.

MISHRA, R. (1992): *El Estado de Bienestar en crisis. Pensamiento y cambio social*, (Rafael Muñoz de Bustillo, trad.), Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

MONTEAGUDO, M. (2005): «¿Qué es el Derecho Internacional Económico? ¿Nueva disciplina o intento de comprender jurídicamente la globalización?», *Derecho & Sociedad*, *25*, pp. 360-366.

MONTESQUIEU (2003): *Del espíritu de las leyes* (3ª edición), (Mercedes Blázquez y Pedro Vega, trads.), Madrid, Alianza Editorial.

MONTGOMERY, C. y PORTER, M. (editores) (1991): *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Review.

MORGADO, I. (2010): *Emociones e inteligencia social. Las calves para una alianza entre los sentimientos y la razón* (5ª reimpresión), Barcelona, Ariel.

MORO, T. (1984): *Utopía* (3ª edición), (Pedro Rodríguez Santidrián, trad.), Alianza Editorial.

MORRIS, I. (2018): ¿Por qué manda Occidente… por ahora? Las pautas del pasado y lo que revelan sobre nuestro futuro, (Joan Eloi Roca, trad.), Barcelona, Ático de los libros.

MOSS KANTER, R. (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, (Adolfo Martín, trad.), Esplugues de Llobregat (Barcelona), Plaza & Janés.

NACIONES UNIDAS (2015): *Informe de la tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo,* UNCTAD, Sessional Documents, A/RES/69/313.

NACIONES UNIDAS (2015 b): *Convención Marco sobre el Cambio Climático,* https://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf.

NAÍM, M. (2013): *El fin del poder* (3ª edición), (María Luisa Rodríguez Tapia, trad.), Barcelona, Debate.

NAÍM, M. (2016): *Repensar el mundo. 111 sorpresas del siglo XXI*, Barcelona, Debate.

NIÑO-BECERRA, S. (2009): *El crash del 2010. Toda la verdad sobre la crisis* (4ª edición), Barcelona, Los libros del lince/ Random House Mondadori.

NIÑO-BECERRA, S. (2015): *LA ECONOMÍA. Una historia muy personal*, Barcelona, Los libros del lince.

NIÑO-BECERRA, S. (2020): *Capitalismo 1679-2065. Una aproximación al sistema económico que ha producido más prosperidad y desigualdad en el mundo*, Barcelona, Ariel.

NIÑO-BECERRA, S. (2022): *Futuro, ¿qué futuro? Claves para sobrevivir más allá de la pandemia*, Barcelona, Ariel.

NÚÑEZ, C. E. (1999): «Educación y desarrollo económico», *Revista de Educación*, *318*, pp. 9-33.

NUSSBAUM, M. C. (2012): *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*, (Albino Santos Mosquera, trad.), Barcelona, Paidós.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2007): *Human Capital. How what you know shapes your life,* París, OECD PUBLICATIONS.

OCDE (2012): *OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction*, http://dx.doi.org/10.1787/9789264122246-en.

OCDE (2016): *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20,* http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es.

OFFE, C. (1999): «How Can We Trust Our Fellow Citizens?», (Mark E. Warren, editor), *Democracy and Trust,* Cambridge University Press, Cambridge, pp. 42-87.

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2012): *Del trabajo precario al trabajo decente. Documento final del simposio de los trabajadores sobre políticas y reglamentación para luchar contra el empleo precario,* Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

OIT (2015): *Perspectivas sociales y de empleo en el mundo. El empleo en plena mutación (resumen ejecutivo),* http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015-changing-nature-of-jobs/lang--es/index.htm.

OIT (2019): *The Global Labour Income Share and Distribution,* Ginebra, ILO Department of Statistics.

OMAHE, K. (1990): *La mente del estratega*, (Roberto Haas García, trad.), Madrid, McGraw-Hill España.

O'NEILL, J. (2012): *El mapa del crecimiento. Oportunidades de negocio en los BRIC y más allá*, (Sandra del Molino, trad.), Barcelona, Deusto.

O'NEILL, J. (2021): «Is the Emerging World Still Emerging? Two decades on, the BRICs promise still lingers», *Finance & Development, June 2021*, pp. 10-11, FMI.

OPPENHEIMER, F. (2013): *El Estado. Su historia y su evolución desde un punto de vista sociológico*, (Juan Manuel Baquero Vázquez, trad.), Madrid, Unión Editorial.

ORESKES, N. y CONWAY, E. M. (2014): *The collapse of western civilization: a view from the future*, Nueva York, Columbia University Press.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES (2015): *Informe sobre las migraciones en el mundo 2015,* IOM Publications.

ORTIZ, I. y CUMMINS, M. (2011): *Desigualdad Global. La distribución del ingreso en 141 países*, (Natalia Rodríguez, trad.), UNICEF.

OSTERHAMMEL, J. (2015): *La transformación del mundo. Una historia global del siglo XIX*, (Gonzalo García, trad.), Barcelona, Crítica.

OTTESON, J. R. (2006): «Adam Smith y la libertad», *ESTUDIOS PÚBLICOS. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 104*, pp. 51-87.

PAGDEN, A. (2015): *La Ilustración y por qué sigue siendo importante para nosotros* (1ª reimpresión), (Josefa Linares de la Puerta, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

PAINE, T. (2008): *Derechos del hombre*, (Fernando Santos Fontenla, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

PECES-BARBA, G. (1994): «La universalidad de los derechos humanos», *Doxa,* núm. *15-16*, pp. 613-633.

PECES-BARBA, G. (2007): «La Dignidad», en *Los desafíos de los derechos humanos hoy*, Madrid, Dykinson, pp. 155-171.

PEDRAJAS, M. (2006): «La transformación ética de la racionalidad económica en Amartya Sen. Una recuperación de Adam Smith», *Quaderns de filosofia i ciència, 36,* pp. 105-117.

PENROSE, R. (1991): *La nueva mente de emperador* (3ª edición), (Javier García Sanz, trad.), Barcelona, Penguin Random House.

PERDICES DE BLAS, L. *et al.* (2003): *Historia del pensamiento económico*, Madrid, Síntesis.

PÉREZ LUÑO, A. E. (2000): «La universalidad de los Derechos Humanos», en Ramón Soriano Díaz, Carlos Alarcón Cabrera, Juan Mora Molina (directores), *Diccionario Crítico de los Derechos Humanos I*, Palos de la Frontera, Universidad Internacional de Andalucía. Sede Iberoamericana de La Rábida, (pp. 27-42).

PÉREZ LUÑO, A. E. (2021): «El posthumanismo no es un humanismo», *Doxa. Cuadernos de Filosofía del Derecho, 44*, pp. 291-312, Universidad de Sevilla.

PÉREZ SÁNCHEZ, L. y BELTRÁN LLERA, J. (2006): «Dos décadas de "inteligencias múltiples": implicaciones para la psicología de la educación», *Papeles del psicólogo, vol. 27 (3),* pp. 147-164.

PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Nueva York, Harper & Row.

PETERS, T. y WATERMAN, R. (1984): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Barcelona, Ediciones Folio.

PIKETTY, T. (2014): *El capital en el siglo XXI* (3ª reimpresión), (Eliane Cazenave, Tapie Isoard, Guillermina Cuevas, José Carlos de Hoyos y Gerardo Esquivel, trads.), Madrid, Fondo de Cultura Económica.

PIKETTY, T. (2015): *La economía de las desigualdades*, (María de la Paz Georgiadis, trad.), Barcelona, Anagrama.

PIKETTY, T. (2019): *Capital e ideología*, (Daniel Fuentes Castro, trad.), Barcelona, Deusto.

PIKETTY, T. (2021): *Una breve historia de la igualdad*, (Daniel Fuentes Castro, trad.), Barcelona, Deusto.

PINKER, S. (1999): *El instinto del lenguaje. Cómo crea el lenguaje la mente* (1ª reimpresión), (José Manuel Igoa González, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

PINKER, S. (2001): *Cómo funciona la mente*, (Ferrán Meler-Orti, trad.), Barcelona, Destino.

PINKER, S. (2003): *La tabla rasa. La negación moderna de la naturaleza humana* (8ª reimpresión), (Roc Filella Escolà, trad.), Barcelona, Paidós

PINKER, S. (2012): *Los ángeles que llevamos dentro. El declive de la violencia y sus implicaciones* (2ª impresión), (Joan Soler Chic, trad.), Barcelona, Paidós.

PINKER, S. (2018): *En defensa de la Ilustración. Por la razón, la ciencia, el humanismo y el progreso,* (Pablo Hermida Lazcano, trad.), Barcelona, Paidós.

PINKER, S. (2021): *Racionalidad. Qué es, por qué escasea y cómo promoverla*, (Pablo Hermida Lazcano, trad.), Barcelona, Paidós.

PLUNKER, J. y ESPING, A. (editores) (2015): *Human intelligence: Historical influences, current controversies, teaching resources,* Intelltheory.

POPPER, K. (2010): *La sociedad abierta y sus enemigos*, (Eduardo Loedel Rodríguez, trad.), Barcelona, Paidós.

PORTER, M. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (8ª reimpresión), (María Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla, trad.), Ciudad de México, Continental.

PORTER, M. (2008): *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Boston, Harvard Business Review.

PRADA, A. (2017): *El despilfarro de las naciones*, Madrid, Clave Intelectual.

PRADA, A. (2019): *Crítica del hipercapitalismo digital*, Madrid, Los libros de la catarata.

PRADOS DE LA ESCOSURA, L. (2010): «Improving Human Development: A Long-Run View», *Journal of Economic Surveys, v. 24, n. 5,* pp. 841-894.

PUNSET, E. (2011): *Viaje al optimismo. Las claves del futuro*, Barcelona, Destino.

PUTNAM, R. D. (1993): *Making Democracy Work: Civic traditions in modern Italy,* Princeton, Princeton University Press.

PWC (2017): *The Long View. How will the global economic order change by 2050?,* https://www.pwc.es/es/publicaciones.html.

RAMONEDA, J. (2010): *Contra la indiferencia*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

RAWLS, J. (1995): *Teoría de la justicia* (6ª reimpresión), (María Dolores González, trad.), Madrid, Fondo de Cultura Económica.

RENDUELES, C. (2015): *Capitalismo canalla*, Barcelona, Seix Barral.

REES, M. (2003): *Our Final Hour. A scientist's warning: How terror, error, and environmental disaster threaten humankind's future in this century on Earth and beyond*, Nueva York, Basic Books.

REMACHA, M. (2017): «Empresa y objetivos de desarrollo sostenible», *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, *34*, IESE.

RIDLEY, M. (2011): *El optimista racional. ¿Tiene límites la capacidad de progreso de le especie humana?*, (Gustavo Beck Urriolagoitia, trad.), Madrid, Taurus.

RIFKIN, J. (2011): *La tercera revolución industrial. Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo* (5ª reimpresión), (Albino Santos Mosquera, trad.), Barcelona, Paidós.

RIFKIN, J. (2014): *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era* (2ª reimpresión), (Guillermo Sánchez, trad.), Barcelona, Paidós.

RIFKIN, J. (2014): *La sociedad de coste marginal cero. El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo* (edición electrónica), (Genís Sánchez Barberán, trad.), Barcelona, Paidós.

ROBLES EGEA, A. (2009): «Calidad de la democracia y liderazgo político», *Presente, pasado y futuro de la democracia*, pp. 341-350.

RODRÍGUEZ BRAUN, C. (2016): «Otro problema de Adam Smith: el liberalismo», *A Companion to Adam Smith (Julio H. Cole, editor)*, Universidad Francisco Marroquín, pp. 243-280.

RODRIGUEZ-SERRANO, J. C. (2001): «La organización relacional. Un nuevo escenario para una dirección de personas diferente», *Revista Aedipe, 18,* pp. 11-18.

RODRIGUEZ-SERRANO, J. C. (2002): «La empresa infeliz. Las paradojas de la organización relacional», *Revista Aedipe, 22,* pp. 46-53.

RODRIGUEZ-SERRANO, J. C. (2004): *El Modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona, Editorial UOC.

RODRIK, D. (2012): *La paradoja de la globalización. Democracia y el futuro de la economía mundial*, (María Dolores Crispín Sanchis, Trad.), Barcelona, Antoni Bosch editor.

ROSZAK, T. (1970): *El nacimiento de una contracultura. Reflexiones sobre la sociedad tecnocrática y su oposición juvenil* (7ª edición), (Ángel Abad, trad.), Barcelona, Kairós.

ROUBINI, N. (2023): *Megamenazas. Las diez tendencias globales que ponen en peligro nuestro futuro y cómo sobrevivir a ellas*, (Mercedes Vaquero, trad.), Barcelona, Deusto.

ROUSSEAU, J. J. (1980): *Discurso sobre el origen y los fundamentos de la desigualdad entre los hombres* (3ª edición), (Mauro Armiño, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

ROUSSEAU, J. J. (2011): *El contrato social*, (Luis Blanco Vila, trad.), Madrid, Ciro Ediciones.

RUIZ-DOMÈNEC, J. E. (2014): *La trama del pasado. Diecisiete momentos que cambiaron la historia del mundo*, Barcelona, La Vanguardia Ediciones.

RUIZ-DOMÈNEC, J. E. (2019): *Europa. Un relato necesario*, Barcelona, RBA Libros.

RUSSELL, B. (2003): *La conquista de la felicidad*, (Juan Manuel Ibeas, trad.), Barcelona, Penguin Random House.

SACHS, J. (2015): *La era del desarrollo sostenible*, (Ramon Vilà, trad.), Barcelona, Deusto.

SACHS, J. (2021): *Las edades de la globalización. Geografía, tecnología e instituciones,* (Verónica Puertollano, trad.), Barcelona, Deusto.

SÁDABA, J. (2002): *La filosofía. Contada con sencillez* (5ª edición), Madrid, Maeva Ediciones.

SAID, E. (2015): *El mito del choque de civilizaciones*, (extracto y adaptación de la charla pronunciada por el autor en la Universidad de Columbia en 1997), http://www.elcorreo.eu.org/El-mito-del-Choque-de-Civilizaciones-Edward-W-Said.

SALAS, M. (2002): «Cuatro décadas en economía de la educación», *Revista de Educación*, *328,* pp. 427-449.

SAMPEDRO, J. L. (2009): *Economía humanista. Algo más que cifras* (4ª edición), Barcelona, Random House Mondadori.

SANDEL M. J. (2011): *Justicia. ¿Hacemos lo que debemos?* (3ª reimpresión), (Juan Pedro Campos Gómez, trad.), Penguin Random House.

SAÑA ALCÓN, H. (2009): *Breve tratado de Ética. Una introducción a la teoría de la moral*, Córdoba, Almuzara.

SASSEN, S. (2001): ¿Perdiendo el control? La soberanía en la era de la globalización, (Víctor Pozanco, trad.), Barcelona, Edicions Bellaterra.

SAVATER, F. (2002): *El contenido de la felicidad*, Madrid, Aguilar.

SAZ CASADO, J. L. (2019): *El liberalismo clásico y la cuestión social. Reflexiones para una aproximación crítica a las doctrinas liberales contemporáneas*, Madrid, UNED.

SCHOPENHAUER, A. (1993): *Los dos problemas fundamentales de la ética,* (Pilar López de Santa María, editora), Madrid, Siglo XXI.

SCHULTZ, T. W. (1961): «Investment in Human Capital», *The American Economic Review*, *51, 1,* pp. 1-17.

SCHUMPETER, J. A. (1944): *Teoría del desenvolvimiento económico* (4ª edición), (Jesús Prados Arrarte, trad.), Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica.

SEN, A. (1989): *Sobre ética y economía* (4ª reimpresión), (Ángeles Conde, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

SEN, A. (2000): *Desarrollo y libertad*, (Esther Rabasco y Luis Toharia, trads.), Barcelona, Planeta.

SEN, A. (2004): «Cómo importa la cultura en el desarrollo» (Marianela Santoveña, trad.), *LETRAS LIBRES, 71,* pp. 23-30.

SENNETT, R. (2003): *El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, (Marco Aurelio Galmarini), Barcelona, Anagrama.

SENNETT, R. (2009): *El artesano*, (Marco Aurelio Galmarini, trad.), Barcelona, Anagrama.

SERAFEIM, G. (2014): «The Role of the Corporation in Society: An Alternative View and Opportunities for Future Research», *Working Paper 14-110*, Harvard Business School.

SKIDELSKY, R. (2013): *John Maynard Keynes*, (Javier San Julián Arrupe y Anna Solé del Barrio, trads.), Barcelona, RBA Libros.

SKIDELSKY, R. y E. (2012): ¿Cuánto es suficiente? Qué se necesita para una «buena vida», (Francesc Pedrosa, trad.), Barcelona, Crítica.

SMITH, A. (1997): *La teoría de los sentimientos morales*, (Carlos Rodríguez Braun, trad.), Madrid, Alianza Editorial.

SMITH, A. (2011): *La riqueza de las naciones*, (Carlos González Braun, trad.), prólogo de Ramón Tamames, Madrid, Ciro Ediciones.

SMITH, L. C. (2011): *El mundo en 2050. Las cuatro fuerzas que determinarán el futuro de la civilización,* (Juan Pedro Campos, trad.), Barcelona, Penguin Random House.

SOLER BELDA, R. (2011): *La evolución del principio constitucional de progresividad en el ordenamiento tributario,* Jaén, Universidad de Jaén, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas.

SOLOW, R. M. (1957): «Technical Change and the Aggregate Production Function», *The Review of Economics and Statistics, 39, 3,* pp. 312-320.

STIGLIZT, J. E. (2002): *El malestar en la globalización* (11ª edición), (Carlos Rodríguez Braun, trad.), Madrid, Taurus.

STIGLIZT, J. E. (2012): *El precio de la desigualdad. El 1% de la población tiene lo que el 99% necesita* (2ª edición), (Alejandro Pradera, trad.), Madrid, Taurus.

STIGLIZT, J. E. (2015): *La gran brecha. Qué hacer con la sociedades desiguales*, (María Luisa Rodríguez Tapia y Federico Corriente, trads.), Barcelona, Taurus.

STIGLIZT, J. E. (2020): *Capitalismo progresista. La respuesta a la era del malestar*, (Jaime Collyer, trad.), Barcelona, Taurus.

STIGLIZT, J. E. y GREENWALD, B. (2016): *La creación de una sociedad del aprendizaje. Una aproximación al crecimiento, el desarrollo y el progreso social*, (Alma Alexandra García Martínez, trad.), Madrid, La Esfera de los Libros.

STRANGE, S. (2001): *La retirada del Estado. La difusión del poder en la economía mundial* (2ª edición), (Josep Ibáñez Muñoz, trad.), Barcelona, Icaria Editorial.

STRUVE, V. (1974): *Historia de la antigua Grecia*, (N. Caplan, trad.), Madrid, EDAF.

SUÁREZ VILLEGAS, J. C. (2009): «La simpatía como concepto moral», *Anuario Filosófico, XLII/1*, pp. 159-178.

TAMAMES, R. y LÓPEZ, M. (1999): *La Unión Europea*, Madrid, Alianza Editorial.

TAPIOLA, K. (2018): *La declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de 1998. Una poderosa herramienta de la OIT*, Ginebra, OIT.

TAYLOR, C. M. (1993): «La política del reconocimiento» en *El multiculturalismo y "la política del reconocimiento",* Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica, pp. 53-115.

TAYLOR, C. M. (2006): *Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna* (3ª reimpresión), (Ana Lizón, trad.), Barcelona, Paidós.

THE BRITISH ACADEMY (2018): *Reforming Business for the 21st Century: a framework for the future of the Corporation*, Londres, www. thebritishacademy.ac.uk

TODOROV, T. (2014): *El Espíritu de la Ilustración* (3ª edición), (Noemí Sobregués, trad.), Barcelona, Galaxia Gutenberg.

TOFFLER, A. (1971): *El shock del futuro*, (J. Ferrer Aleu, trad.), Barcelona, Plaza & Janés.

TOOZE, A. (2018): *Crash. Cómo una década de crisis financieras ha cambiado el mundo,* (Yolanda Fontal, Efrén del Valle, Gonzalo García, trads.), Barcelona, Crítica.

TORIBIO, J. J. (2005): «Las instituciones de Bretton Woods. 60 años de cambio», *Cuadernos ICE*, 827, pp. 17-24.

TOUCHARD, J. (1961): *Historia de las ideas políticas* (3ª edición), (J. Pradera, trad.), Madrid, Tecnos.

TOURAINE, A. (1994): *Crítica de la modernidad* (2ª edición), (Alberto Luis Bixio, trad.), Madrid, Fondo de Cultura Económica.

TOURAINE, A. (1997): ¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes (2ª edición), (Horacio Pons, trad.), Madrid, Fondo de Cultura Económica.

TOURAINE, A. (2005): *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*, (Agustín López Tobajas y María Tabuyo, trads.), Barcelona, Paidós.

TURING, A. (1950): «Computing Machinery and Intelligence», *MIND Quarterly Review of Psychology and Philosophy, 236*, pp. 433-460.

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (1990): *Declaración Mundial sobre Educación para Todos*, París, Secretaría del Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos.

UNESCO (1995): *Declaración de Principios sobre la Tolerancia*, París, Conferencia General de la UNESCO, 28ª reunión.

UNESCO (1996): «La educación encierra un tesoro», en *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors*, Madrid, Santillana.

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2002): *Adolescencia una etapa fundamental*, Nueva York, UNICEF División de Comunicaciones.

UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2015): *Informe sobre la Economía de la Información 2015,* Naciones Unidas, UNCTAD/IER/2015.

UNITED NATIONS (DESA/Population Division) (2015): *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables,* Working Paper ESA/P/WP. 241.

U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE (2010): *Middle Class in America,* http://www.esa.doc.gov/reports/middle-class-america.

VALDALISO, J. M. y LÓPEZ, S. (2007): *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.

VAROUFAKIS, Y. (2015): *El minotauro global*, (Carlos Valdés y Celia Recarey, trads.), Barcelona, Penguin Random House.

VAROUFAKIS, Y. (2024): *Tecnofeudalismo. El sigiloso sucesor del capitalismo.* (Marta Valdivieso, trad.), Barcelona, Deusto.

VIDAL-FOLCH, X. (2014, 15 de octubre): «Piketty: Un impuesto global al capital no debe esperar a un gobierno mundial», Madrid, EL PAÍS.

VOLTAIRE (2011): *Tratado sobre la tolerancia,* (Mauro Armiño, trad.), Madrid, Ciro Ediciones.

WALDINGER, R. y SCHULZ, M. (2023): *UNA BUENA VIDA. El mayor estudio mundial para responder a la pregunta más importante de todas: ¿Qué nos hace felices?*, (Gema Moraleda Díaz, trad.), Barcelona, Planeta.

WALZER, M. (1996): «La política de la diferencia: estatalidad y tolerancia en un mundo multicultural», (Rafael del Águila, trad.), *Isegoría, 14,* pp. 37-53.

WALZER, M. (1998): *Tratado sobre la tolerancia*, (Francisco Álvarez, trad.), Barcelona, Paidós.

WAPSHOTT, N. (2013): *Keynes vs Hayek. El choque que definió la economía moderna*, (Ana García Bertrán, trad.), Barcelona, Deusto.

WATSON, P. (2002): *Historia intelectual del siglo XX* (5ª reimpresión), (David León Gómez, trad.), Barcelona, Crítica.

WATSON, P. (2006): *Ideas. Historia intelectual de la humanidad* (9ª reimpresión), (Luis Noriega, trad.), Barcelona, Crítica.

WEBER, M. (1998): *La* ética *protestante y el espíritu del capitalismo*, (Jorge Navarro Pérez, trad.), Madrid, Istmo.

WEINBERG, S. (2015): *Explicar el mundo. El descubrimiento de la ciencia moderna*, (Damiá Alou, trad.), Madrid, Taurus.

YARZA, I. (2004): *Introducción a la estética*, Barañáin, Ediciones Universidad de Navarra.

ZAID, G. (2007): «Tres conceptos de cultura», *Letras Libres, 69,* pp. 44-45.

ZAID, G. (2016): *Cronología del progreso*, Ciudad de México, Debate.

ŽIŽEK, S. (2016): *Problemas en el paraíso. Del fin de la historia al fin del capitalismo* (Damià Alou, trad.), Barcelona, Anagrama.

ZUBOFF, S. (2020): *El capitalismo de la vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*, (Albino Santos, trad.), Barcelona, Paidós.

Índice onomástico

A

Acemoglu, Daron: 293, 312, 319
Acham, Karl: 378
Adenauer, Konrad: 491
Agenor: 58
Alborch, Carmen: 137
Aldaberón de Laón: 177
Allen, Robert C.: 116, 117, 180, 291
Álvarez, Ignacio: 224, 226
Álvarez-Uría, Fernando: 237
Alvira, Rafael: 461, 465
Ampère, André-Marie: 120
Anaximandro: 65
Anaxímenes: 65
Aramayo, Roberto R.: 49
Arendt, Hannah: 8, 49, 310, 374
Argandoña, Antonio: 227, 236
Argíope: 58
Arias, Xosé Carlos: 7, 188, 190, 203, 224, 225, 259, 349, 409, 410, 412, 435, 443, 499
Aristarco de Samos: 479
Aristóteles: 40, 59, 139, 168, 174, 176, 255
Arsuaga, Juan Luis: 115, 283, 469, 470
Artola, Miguel: 55, 135, 155, 177
Atkinson, Anthony B.: 206
Avent, Ryan: 143

B

Bacci, Massimo Livi: 46, 89
Ballesteros, Miguel: 58
Banerjee, Abhijit: 109, 294, 326

Bardeen, John: 79
Baudelaire, Charles: 22
Bauman, Zygmunt: 99, 100, 331, 384
Becker, Gary: 295
Beck, Ulrich: 87, 101, 102, 103, 105, 144
Bell, Alexander G.: 120, 271
Bell, Daniel: 289
Bennis, Warren: 282
Benz, Karl: 377
Berlin, Isaiah: 311, 312, 319, 344
Berners-Lee, Timothy: 77, 275
Bertalanffy, Ludwig von: 11
Beveridge, William: 186, 199
Binet, Alfred: 250
Binning, Gerd: 78
Bismarck, Otto von: 185
Blanco Desar, Manuel: 496
Blaug, Mark: 295
Bodin, Jean: 114, 237
Bordieu, Pierre: 94, 232
Bostrom, Nick: 76, 264, 265
Brattain, Walter H.: 79
Braudel, Fernand: 169
Bregman, Rutger: 50, 131
Briones, Carlos: 78, 79
Bronner, Stephen: 32
Bruner, Jerome: 297

C

Cantillon, Richard: 355
Capriotti, Paul: 451, 453
Cardoso, Ciro: 212
Carlos I de España: 178, 483
Castells, Manuel: 92, 222, 274, 277, 280, 289, 384, 391, 402, 403, 485
Cellarius, Cristóbal: 247
Cerf, Vinton: 275
Champy, James: 282
Chandler, Alfred D.: 112, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 360, 361, 363, 399
Chang, Ha-Joon: 36, 190, 193, 195, 203, 302
Chomsky, Noam: 218, 221, 472, 474
Christensen, Clayton M.: 422, 424
Cicerón, Marco Tulio: 107
Cirac, Juan Ignacio: 77
Coase, Ronald H.: 122, 367
Coleman, James S.: 415
Collier, Paul: 253
Colón, Cristóbal: 292, 480
Constantino I: 337
Copérnico, Nicolás: 66, 292, 479
Coppelli, Gerardo: 388
Cortina, Adela: 102, 133, 287, 306, 369, 370, 371, 373, 415, 416, 428, 430, 432, 436, 438, 440, 441, 442, 443, 444, 446, 447

Costas, Antón: 7, 188, 190, 203, 224, 225, 259, 349, 409, 410, 412, 435, 443, 499
Coudenhove-Kalergi, Richard: 490
Cowley, Steven: 71, 72
Crick, Francis: 73

D

Dardot, Pierre: 277, 283, 347
Darwin, Charles: 115, 467
Dawkins, Richard: 267, 343
De Gama, Vasco: 292
De Gasperi, Alcide: 491
De Goya, Francisco: 52
Delmas-Marty, Mireille: 155
Delors, Jacques: 297
Denison, Edward: 295
Dexter White, Harry: 197
Dickens, Charles: 462
Drexler, K. Eric: 78
Drucker, Peter F.: 114, 119, 133, 280, 282, 286, 290, 399
Duflo, Esther: 109, 294, 326
Duterte, Rodrigo: 163

E

Edison, Thomas A.: 120
Einstein, Albert: 48, 67, 69, 70, 81
Engels, Friedrich: 183
Enrique VII de Inglaterra: 178, 482
Etchemendy, John: 264

F

Fang, Irving: 12
Faraday, Michael: 120, 291
Febvre, Lucien: 155
Ferguson, Niall: 49, 55, 58, 99, 379
Fernández, Pablo: 310
Fernando II de Aragón: 178, 482
Ferrari, Enzo: 413
Feynman, Richard: 72, 78, 79
Fleming, Sandford: 379
Foster, Richard N.: 406
Foucault, M.: 35
Fowler, James H.: 391
Franklin, Rosalind: 73
Freeman, R. Edward: 369, 370
Friedman, Milton: 200, 201, 255, 347, 409, 473
Fromm, Erich: 35, 61, 156, 171, 172, 317, 344, 482
Fukuyama, Francis: 57, 133, 144, 303, 473

G

Galbraith, John K.: 8, 57, 113, 120, 136, 141, 167, 169, 174, 175, 178, 179, 195, 197, 200
Garcés, Marina: 31, 32, 35, 347
García Ruiz, José Luis: 115, 122
García-Sáiz, Miguel: 260

Gardner, Howard: 246, 250, 251, 255, 264, 465
Gates, Bill: 407
Gertz, Geoffrey: 214
Giddens, Anthony: 56, 94, 101, 136
Gil Calvo, Enrique: 141, 143, 145, 148, 385
Gleick, James: 243, 271, 272
Goldschmidt, Walter: 469
Goleman, Daniel: 255
Govindarajan, Vijay: 426
Greene, Brian B.: 59, 67, 68, 69
Greenwald, Bruce C.: 102, 396
Greppi, Andrea: 429
Griffith, David W.: 273
Guillermo II de Alemania: 185
Guillermo III de Orange: 31
Gutenberg, Johannes: 271, 479

H

Habermas, Jürgen: 156, 238, 241, 320, 325
Halley, Edmund: 266
Hall, Rupert: 181
Hamel, Gary: 22, 39, 282, 372
Hammer, Michael: 282
Handy, Charles: 19, 24, 253, 254, 282, 398
Harari, Yuval Noah: 8, 10, 25, 33, 34, 46, 59, 60, 72, 164, 245, 247, 270, 278, 284, 285, 286, 290, 470
Harvey, David: 227
Hawking, Stephen W.: 59, 68, 82
Hayek, Friedrich von: 200, 229
Heidegger, Martin: 89
Heilbroner, Robert: 13, 18, 187
Heisenberg, Werner: 82
Heráclides de Ponto: 479
Heráclito: 86
Heskett, James L.: 452, 454
Higueras, Juan C.: 228
Hirschberger, Johannes: 433
Hobbes, Thomas: 9, 462
Hobsbawm, Eric: 180, 182, 377, 380
Höffe, Otfried: 30, 52, 58, 62, 86, 100, 134, 155, 308, 341, 486, 487, 494
Huisman, Denis: 417, 457, 458, 462
Huntington, Samuel P.: 50, 51
Husserl, Edmund: 490

I

Isabel I de Castilla: 178, 483
Izpisúa, Juan Carlos: 74

J

Jacobs, Michael: 191
Jobs, Steve: 453

K

Kahn, Robert: 275
Kaku, Michio: 13, 14, 21, 28, 55, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 78, 79, 81, 291, 301, 477, 478, 480
Kanter, Rosabeth Moss: 282, 381
Kardashev, Nicolái: 14
Kershaw, Ian: 29, 53, 469
Keynes, John Maynard: 3, 25, 142, 196, 197, 199, 200, 216, 300, 335, 356, 394, 485
Kharas, Homi: 214
Khristakis, Nicholas A.: 391
Kim, W. Chan: 424
Kissinger, Henry: 307
Klein, Naomi: 343, 472, 473, 474
Kleinrock, Leonard: 274
Knight, Frank H.: 115
Kotter, John P.: 97, 282, 400, 403, 405, 452, 454
Küng, Hans: 13, 15, 16, 18, 157, 171, 240, 255, 256, 269, 308, 309, 342, 412, 428, 438, 441, 482, 495
Kurzweil, Ray: 83, 84, 374, 386
Kuznets, Simon: 332

L

Laloux, Frederic: 353, 399, 434
Lanchester, John: 189
Laszlo, Ervin: 15
Laval, Christian: 277, 283, 347
Le Goff, Jacques: 19, 241
Levrat, Nicolas: 492
Lipovetsky, Gilles: 48, 130, 137, 198, 365, 366, 384
Llaneras, Kiko: 158
Locke, John: 268, 312
Loewy, Raymond: 459
López, Mónica: 492
López, Santiago: 113, 115, 116, 117, 121, 125, 127, 132, 354, 355, 359, 363, 367, 461
Lorenzo Espinosa, José María: 494
Lowe, Janet: 233
Lucas Verdú, Pablo: 155
Luengo, Fernando: 224, 226
Lumière, Auguste: 273
Lumière, Louis: 273

M

Malthus, Thomas R.: 193, 194, 332
Marconi, Guillermo: 120
Marcos, Ferdinand: 139
Marcos, Imelda: 139
Marcuse, Herbert: 486

Marías, Julián: 136, 137, 140
Marina, José Antonio: 154, 246, 247, 252, 254, 327, 468, 481
Marshall, Alfred: 114, 348
Martin, Alfred von: 177
Martínez-Barea, Juan: 276
Martin, James: 8, 43, 44, 45, 375
Marx, Karl: 183, 184, 212, 253, 332, 355
Mason, Paul: 189, 281
Mauborgne, Renée: 424
Maxwell, James C.: 120, 291
Mayos, Gonçal: 31, 38
Mazzucato, Mariana: 191, 256, 257
Mc Callum, Daniel C.: 122
McClelland, David: 259
McLuhan, Marshall: 483
Méliès, Georges: 273
Menéndez Pelayo, Marcelino: 451
Miguel, Iñigo de: 326
Milanovic, Branko: 160
Mill, John Stuart: 314, 316
Mincer, Jacob: 295
Mintzberg, Adela: 219
Mintzberg, Henry: 15, 26
Mirandola, Pico Della: 155
Mises, Ludwig von: 184
Mishra, Ramesh: 199
Mondale, Walter: 96
Monnet, Jean: 29, 491
Monteagudo, Manuel: 389
Montesquieu, C. L. S.: 312, 313
Moore, Gordon E.: 76
Morgado, Ignacio: 244, 246, 248, 251
Moro, Tomás: 330, 332
Morris, Ian: 54, 55
Morse, Samuel: 120, 271

N

Naím, Moisés: 87, 95, 96, 100, 253, 431
Navarra, Andreu: 277
Negroponte, Nicholas: 265
Neruda, Pablo: 30
Neumann, John von: 83, 385
Neumark, Fritz: 229
Newton, Isaac: 20, 66, 266, 291, 471
Niño-Becerra, Santiago: 25, 168, 177, 192, 193, 195, 259, 360
Nipkow, Paul Gottlieb: 274
Nixon, Richard: 198
Nussbaum, Martha C.: 327, 328, 330
Nye, Joseph: 391

O

Ohmae, Kenichi: 39, 282, 401, 402
Ohm, Georg Simon: 120
O'Neill, Jim: 395

Oppenheimer, Franz: 113, 218
Ortega, Amancio: 453
Osterhammel, Jürgen: 288, 376, 378, 379, 380

P

Patrix, Georges: 417, 457, 458, 462
Peces-Barba, Gregorio: 63, 320
Penrose, Roger: 76, 264
Perdices de Blas, Luis: 117, 182, 183, 184, 194, 196, 197, 200
Pérez Brignoli, Héctor: 212
Pérez Luño, Antonio E.: 63
Peters, Thomas J.: 282, 419, 452
Piaget, Jean: 297
Piketty, Thomas: 205, 208, 209, 210, 211, 220, 300, 305, 332, 334, 344
Pinker, Steven: 10, 16, 29, 108, 109, 110, 148, 149, 152, 153, 157, 169, 172, 203, 247, 265, 267, 269, 270, 276, 279, 285, 288, 290, 296, 318, 432, 468, 469, 500
Platón: 458
Popper, Karl: 95, 338, 340
Porter, Michael E.: 282, 417, 420, 421
Prada, Albino: 281, 283
Prahalad, C. K.: 22, 39, 282, 372
Ptolomeo: 59
Punset, Eduardo: 17, 475, 476
Putnam, Robert D.: 98

R

Rambaud, Javier: 468
Ramoneda, Josep: 33, 46, 47, 48, 97, 293
Reagan, Ronald: 96, 190, 199, 205, 219
Rees, Martin: 45, 52
Reinhart, Carmen: 191
Remacha, Marta: 392
Ressa, María: 163
Reza Pahlevi, Mohamed: 199
Ricardo, David: 193, 194, 332
Ridley, Matt: 17, 30, 233, 430, 475, 476
Rifkin, Jeremy: 83, 84, 142, 143, 486
Robinson, James A.: 293, 312, 319
Robles Egea, Antonio: 98
Rodríguez-Serrano, Juan Carlos: 1, 2, 11
Rogoff, Kenneth: 191
Rohrer, Heinrich: 78
Roosevelt, Franklin D.: 197
Roszak, Theodore: 88
Roubini, Nouriel: 472, 473, 474
Rousseau, J. J.: 312, 313, 315, 330, 332

Ruiz-Domènec, José Enrique: 490
Russell, Bertrand: 135, 138, 140

S

Sachs, Jeffrey D.: 295, 300, 375, 382
Sádaba, Javier: 255
Sagan, Carl: 59
Said, Edward W.: 58
Sampedro, José Luis: 40, 304
Sandel, Michael J.: 303
Saña, Heleno: 415, 436
Sartre, Jean Paul: 268
Sassen, Saskia: 95, 338, 340, 485
Say, Jean-Baptiste: 193, 194, 196
Saz Casado, José Luis: 36
Schleicher, Andreas: 235
Schopenhauer, Arthur: 49
Schrödinger, Erwin: 73, 82
Schultz, Theodore: 294
Schulz, Marc: 138
Schuman, Robert: 475, 491
Schumpeter, Joseph A.: 356, 368, 418, 419
Sen, Amartya: 168, 171, 327, 328, 344, 348
Sennett, Richard: 89
Shockley, William B.: 79
Simon, Theodore: 250
Skidelsky, Edward: 139, 335
Skidelsky, Robert: 139, 197, 200, 216, 335
Sloterdijk, Peter: 254
Smith, Adam: 25, 56, 57, 112, 172, 178, 182, 187, 193, 194, 255, 303, 306, 345, 346, 349, 354, 409, 497, 498
Smith, Brad: 279, 413
Sócrates: 139, 458
Soler Belda, Ramón: 230
Solow, Robert: 295
Souriau, Paul: 459
Spaak, Paul-Henry: 491
Sternberg, Robert: 246, 250, 251, 261, 264
Stiglitz, Joseph: 56, 60, 102, 202, 203, 204, 205, 212, 218, 223, 290, 331, 396, 410, 412, 439
Strange, Susan: 390
Struve, Vasili: 339

T

Talens, Jenaro: 492
Tales de Mileto: 65, 138
Tamames, Ramón: 355, 492
Taylor, Frederic W.: 121
Tedlow, Richard S.: 365
Thatcher, Margaret: 190, 199, 219
Thuillier, Pierre: 253, 254
Tocqueville, Alexis de: 95, 98, 99

Todorov, Tzvetan: 31, 32, 35, 62, 104, 134
Toffler, Alvin: 15
Touchard, Jean: 175, 178, 292
Touraine, Alain: 29, 50, 53, 85, 86, 91, 101, 104, 349
Toynbee, Arnold: 182
Trimble, Chris: 426
Tylor, Edward B.: 53

V

Vail, Alfred: 120, 271
Valdaliso, Jesús María: 113, 115, 116, 117, 121, 125, 127, 132, 354, 355, 359, 363, 367, 461
Valera, Juan: 451
Válgoma, María de la: 154, 327, 481
Valla, Lorenzo: 155
Varoufakis, Yanis: 279
Veblen, Thorstein: 113, 356
Verne, Julio: 78
Vesalius, Andreas: 292
Viénot, Jacques: 417, 457
Vigotsky, Lev: 297
Viner, Jacob: 182
Vinge, Vernor: 83
Volta, Alessandro: 120

W

Waldinger, Robert: 138
Walzer, Michael: 308, 337, 339
Wapshott, Nicholas: 196
Waterman, Robert H.: 282, 419, 452
Watson, James D.: 73
Watson, Peter: 10, 20, 65, 114, 238, 480
Watt, James: 56, 170
Webb, Walter Prescott: 480
Weber, Max: 47, 212, 239, 399
Weinberg, Steven: 64
Weiser, Mark: 77
Welch, Jack: 233, 453
Whitman, Walt: 374
Wilson, Edward O.: 343
Witten, Edward: 69
Wright, Robert: 470
Wright, Ronald: 470

Z

Zaid, Gabriel: 106, 107
Žižek, Slavoj: 283
Zoller, Peter: 77
Zuboff, Shoshana: 383

Son muchos los que creen que nuestro futuro no será muy halagüeño, que pronto llegará el momento en el que la irracionalidad de los *Sapiens* revertirá el curso de la historia y colapsará el planeta. El autor reconoce que, a la vista de nuestro presente, es muy normal pensar así; pero no debemos olvidarnos de que los humanos somos una especie capaz de vencer a la adversidad y de evolucionar más allá de lo imaginable. A pesar de ser nuestros mayores enemigos, todo parece indicar que seguiremos adelante, caminando hacia una nueva era.

No son pocos los que consideran que el capitalismo es un sistema económico perverso, ajeno a cualquier valor o principio que huela a bien común. Es verdad, pero no tienen en cuenta que el capitalismo no es más que el reflejo de nuestra civilización, la faz económica de sus valores y sus principios. Un sistema económico no nace de la nada, fuimos nosotros, los occidentales, los que creamos el capitalismo. Si nosotros cambiamos, él cambiará también. Una nueva «especie» de capitalismo es posible.

Si el capitalismo evoluciona, las empresas le seguirán en esa evolución. Es lo lógico, toda vez que las empresas son sus partículas elementales, sus unidades fundamentales. Las organizaciones han demostrado sobradamente su capacidad para adaptarse a las sucesivas transformaciones de su entorno, y no hay ninguna razón para creer que no lo puedan seguir haciendo de ahora en adelante.

Este libro lo recibe por cortesía de su autor